

### **Der doppelt blockkierte Arbeitsmarkt: Arbeitsmarktentwicklung, betriebliche Personalwirtschaft und Entlohnungspolitik im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands**

Engel, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Engel, T. (2001). *Der doppelt blockkierte Arbeitsmarkt: Arbeitsmarktentwicklung, betriebliche Personalwirtschaft und Entlohnungspolitik im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands*. Jena. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-108301>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### **Terms of use:**

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

---

Thomas Engel

## **Der doppelt blockierte Arbeitsmarkt**

*Arbeitsmarktentwicklung, betriebliche Personalwirtschaft und  
Entlohnungspolitik im verarbeitenden Gewerbe  
Ostdeutschlands*

Magisterarbeit  
Friedrich-Schiller-Universität  
Institut für Soziologie  
Arbeitsbereich Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie  
Abgabe: März 2001

Danken möchte ich an dieser Stelle meinen Eltern, den wissenschaftlichen und studentischen Mitstreitern, meinen Freunden und ganz besonders Justine Fitzgerald für die großartige Unterstützung, nicht nur während der Zeit, in der diese Arbeit entstand.

Den Geschäftsführern und Personalverantwortlichen in den untersuchten Betrieben, den befragten Beschäftigten und Erwerbslosen sowie allen anderen Interview- und Gesprächspartnern aus Politik, Arbeitsverwaltungen, Verbänden, Arbeitsmarktforschung und Kammern gilt meine große Wertschätzung. Ohne ihr Vertrauen und ihre engagierte Gesprächsbereitschaft würden viele der hier vorgestellten Befunde nicht diskutiert werden.

## Gliederung

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>5</b>
1.1	Hintergrund: Zur Situation und den Potenzialen der ostdeutschen Industrie nach dem Systemumbruch	5
1.2	Zum Untersuchungsgegenstand: Ostdeutscher Arbeitsmarkt und betriebliche Personalwirtschaft	9
1.3	Fragestellung: Spezifische Handlungsbedingungen der betrieblichen Akteure und ihre Folgen	14
1.4	Zentraler Befund: Eine besonders ausgeprägte Form der Arbeitsmarktsegmentation in Ostdeutschland	18
<b>2</b>	<b>Theoretischer und empirischer Hintergrund</b>	<b>22</b>
2.1	Theoretischer Rahmen	22
2.2	Verfügbare Daten und eigene Erhebungen	26
2.3	Methodologie und Fragebogenkonstruktion	30
2.4	Anbahnung und Qualität der Interviews	33
2.5	Beschreibung des Samples	37
<b>3</b>	<b>Rahmenbedingungen und Akteurshandeln</b>	<b>40</b>
3.1	Das personalwirtschaftliche Moratorium und seine Determinanten	40
3.1.1	<i>Zur betrieblichen Situation</i>	43
3.1.2	<i>Zur Situation auf dem Arbeitsmarkt aus betrieblicher Sicht</i>	45
3.1.3	<i>Ausgeprägte Homogenität der Belegschaften</i>	46
3.2	Traditionelle Handlungsmuster der betrieblichen Akteure	48
3.2.1	<i>Beschäftigungsmuster und Qualifikationsorientierung ostdeutscher Beschäftigter</i>	48
3.2.2	<i>Die Etablierung eines impliziten Paktes zwischen Geschäftsführern und Belegschaften</i>	52
3.2.3	<i>Monokratische Entscheidungsstruktur und paternalistisches Integrationsmuster</i>	56
<b>4</b>	<b>Erosion der Determinanten</b>	<b>60</b>
4.1	Dynamisierung der Personalwirtschaft in den ostdeutschen Betrieben	61
4.2	Bewegung auf dem Arbeitsmarkt	66
4.2.1	<i>Die Zuspitzung der Versorgungssituation mit Fachkräften: Der regionale Arbeitsmarkt aus Sicht der Personalverantwortlichen</i>	70
4.2.2	<i>Regionale Arbeitsmarktoptionen</i>	75
4.3	Wandel in den Sozialbeziehungen?	80



<b>5</b>	<b>Neue Strategiemuster der Akteure?</b>	<b>85</b>
5.1	Die Beschäftigten	85
5.1.1	<i>Modernisierung der Personalwirtschaft?</i>	85
5.1.2	<i>Ende des lohnpolitischen Moratoriums?</i>	93
5.2	Die Beschäftigten	122
5.2.1	<i>Ostdeutsche Beschäftigte als rationale Akteure?</i>	122
5.2.2	<i>Wachsender Mitbestimmungsanspruch mit dem „Ende des Pioniergeistes“?</i>	135
<b>6</b>	<b>Resümee</b>	<b>144</b>
6.1	Kein Ende des <i>personalwirtschaftlichen Moratoriums</i> : Trotz wirtschaftlicher Dynamik, kaum personalwirtschaftliche Strategiefähigkeit	144
6.2	Kein Ende des <i>lohnpolitischen Moratoriums</i> : Der weitgehend stillgelegte Lohnkonflikt im Betrieb	151
6.3	Kein Ende der ausgeprägten Segmentation: Der <i>doppelt blockierte Arbeitsmarkt</i>	155
6.4	Ausblick: Steht der ostdeutschen Industrie ein <i>zweiter Umbruch</i> bevor?	159
<b>7</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>163</b>
<b>8</b>	<b>Anhang</b>	<b>173</b>
8.1	Abkürzungsverzeichnis	173
8.2	Abbildungen und Tabellen	174
8.3	Übersicht über die Fälle der Nacherhebung [VW 2000]	177
8.4	Charakterisierung der Stichprobe aus der Lehrforschungserhebung [LF 2000]	181
8.5	Erklärung und Vermerk	184

### 1.1 Hintergrund: Zur Situation und den Potenzialen der ostdeutschen Industrie nach dem Systemumbruch

Die gegenwärtige, von Wolfgang Thierse (2001) angestoßene Debatte mit der provokanten These, der Osten Deutschlands stünde auf der Kippe, setzt kurze Zeit nach den Bilanzierungen der letzten zehn Jahre ein. Dabei durften die Deutschen sich eben noch einmal die historischen Momente vergegenwärtigen, angefangen bei den ersten Montagsdemonstrationen in Leipzig, dem Mauerfall, dem Volkszorn gegen die Staatssicherheit, eine kurze Phase Runder Tische, den Verhandlungen des Einigungsvertrages, bis hin zur Einführung der D-Mark und schließlich der deutschen Vereinigung. Danach galt es – und hier trennt sich der gemeinsame Erlebnishorizont zwischen Ost- und Westdeutschen auch schon wieder – im Osten den eingeschlagenen Weg der Umstrukturierung zu akzeptieren und mitzugestalten und im Westen weitestgehend unbeeindruckt von der Entwicklung „drüben“ die Alltagsgeschäfte wieder aufzunehmen. Obwohl die Bilanzierungen des Strukturwandels und der Angleichung der Lebensverhältnisse zwischen Ost und West keineswegs ausschließlich positiv ausfielen – Grundtenor ist „die unvollendete Transformation“ (Pohl 2000) – und für West- wie Ostdeutschland künftig weitere hohe Belastungen und Zumutungen bedeuten, erlaubte die sentimentale Erinnerung an das historisch Einmalige keine Grundsatzdebatte über die weitere Ausgestaltung des Einigungsprozesses.

Nun, im Zuge der konkreten Aushandlungen um eine Wiederauflage und Weiterführung des Solidarpaktes, schlagen Thierses Thesen ein wie eine Bombe. Sie verdeutlichen nicht nur, dass einige Grundsatzentscheidungen, Weichenstellungen und Instrumente für die Bewältigung der Zukunft anders ausfallen müssten als bei der Konzipierung des ersten Solidarpaktes, sie weisen zudem auch auf große Diskrepanzen zwischen damaligen Zielen und heute Erreichtem hin. Für die (zahlenden) westdeutschen Akteure und Institutionen bedeuten Thierses Thesen die Bestätigung eines immer schon gehegten Generalverdachtes: Er liefert offensichtlich Hinweise auf Ineffizienz und Fehlzurechnungen der Transfers und also zumindest eine Rechtfertigung künftiger Minderungen der Sonderausgaben und -anstrengungen für Ostdeutschland.

Die ostdeutschen Akteure wiederum wissen, dass erst ein kleiner Teil der Strecke bewältigt wurde und dass mit dem Ende eines Solidarpaktes zum jetzigen Zeitpunkt der Angleichungsprozess gefährdet sein könnte. Tatsächlich würden viele Städte, Gemeinden und Länder mit einem Steueraufkommen, das durchschnittlich einem Drittel der westdeutschen Länder entspricht, den basalen Aufgaben moderner Verwaltungen nicht mehr nachkommen können.

Die Hauptsache kommt also erst noch – und diese Aussage soll auch als begleitendes Motto für die hier vorgelegte Arbeit im Hintergrund immer mitlaufen – trotz (oder besser vielleicht sogar wegen) der positiven Bilanzen, die nach zehn Jahren Transformation durchaus auch zu ziehen sind. Die Übertragung und Implementierung demokratischer, rechtsstaatlicher, raumordnender und wirtschaftsregulativer Institutionen verlief weitestgehend erfolgreich und widerspruchslös, d.h., die Menschen akzeptieren und nutzen die neue Ordnung mehr oder weniger aktiv, richten sich in den Teilsystemen der Gesellschaft ein und passen einige Institutionen ihren besonderen Bedingungen an (vgl. z.B. Kollmorgen, Reißig, Weiß 1996). Die Infrastruktur, sowohl hinsichtlich der Transportwege als auch bezogen auf Wärme-, Wasser- und Kommunikationsversorgung, wurde in den ersten fünf Jahren weitestgehend modernisiert und entspricht, ja übertrifft in einigen Regionen sogar westdeutsche Standards. Die Konsum- und Freizeitmöglichkeiten haben sich sehr bald an das westdeutsche Niveau angeglichen. Der größte Teil der ehemals staatssozialistischen Betriebseinheiten und Kombinate durchlief einen oder mehrere Privatisierungs-, Entflechtungs- oder Abwicklungsprozesse, so dass sich bis Mitte der 90er Jahre ein klein- und mittelständischer Wirtschaftssektor als künftige industrielle Basis der neuen Länder herausbildete. In den Betrieben, wie in vielen anderen Organisationen auch, wurden Handlungsebenen und –bedingungen neu formiert – das betrifft sowohl Produktionsmodelle, Arbeitssysteme, als auch die innerbetrieblichen Sozialbeziehungen (vgl. z.B. Wittke, Voskamp, Bluhm 1993; vgl. z.B. Preusche 1997; vgl. z.B. Windolf, Brinkmann, Kulke 1999). Dies jedoch zu einem hohen Preis: Mit dem Ende der Großbetriebe und Kombinate konnten die, in mehreren Wellen durchgeführten Massenentlassungen nicht mehr kompensiert werden. Der auf die Bedingungen des Westens zugeschnittene Sozialstaat erlitt seine schwerste Krise. Der Unmut über die, im Zuge der Deindustrialisierung wachsende Arbeitslosigkeit, Beschäftigungsprekarität und unsichere Zukunft eines großen Teils der ostdeutschen Bevölkerung drückte

sich in anhaltender Abwanderung nach Westdeutschland, Resignation oder dumpfer Reaktion aus.

Ende der 90er Jahre scheint sich die Lage, zumindest in den Industriebetrieben Ostdeutschlands allmählich zu normalisieren. Der Konjunkturmotor der westdeutschen Wirtschaft läuft wieder an, zieht viele ostdeutsche Betriebe mit und deren Geschäftsaussichten verbessern sich zum Teil wieder deutlich. Erste fragile Konsolidierungsmeldungen sind aus dem verarbeitenden Gewerbe zu vernehmen, während die im Zuge des Vereinigungsbooms überdimensionierte Baubranche auf ihre erste Krise zusteuert.

Auf dem Arbeitsmarkt scheint sich aufgrund der gegenläufigen Konjunkturen von Bauwirtschaft und Industrie nichts zu bewegen, nachdem in einer kurzen Phase die neuen Arbeitsplätze im Öffentlichen Dienst, den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen und den einfachen Dienstleistungen in Handel und Gastronomie schnell verteilt waren (vgl. Lutz 1996; vgl. Grünert, Lutz 1996). Dieses enge Zeitfenster schloss sich jedoch in einem Moment, in dem noch lange kein Ende der geburtenstarken Jahrgänge, die auf den Arbeitsmarkt drängen, absehbar wurde. Die Arbeitslosigkeit stabilisierte sich auf sehr hohem Niveau, das bis heute trotz Konjunktur und Abbau der Arbeitslosigkeit in Westdeutschland kaum merklich absinkt.

Auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt führte der wirtschaftliche Transformationsprozess zu einem Abbau der Erwerbstätigenquote von etwa 90% zu DDR-Zeit auf 61% heute (Westdeutschland: 65%), ohne dass der Anteil der Erwerbsfähigen, also derjenigen die dem Arbeitsmarkt als Arbeitnehmer oder Arbeitssuchende zur Verfügung stehen, merklich gesunken wäre (vgl. Schneider u.a. 2000: 20f.). Bei der Anpassung des ostdeutschen Arbeitsmarktes an die westdeutschen Rahmenbedingungen hatte man erwartet, dass vor allem die Erwerbsbeteiligung der ostdeutschen Frauen sich an das westdeutsche Muster anpassen würde, also die Herausbildung einer „stillen Reserve“ für eine entsprechende Entlastung sorgt (vgl. Fuchs, Magvas, Thon 1991).

Dieses angebotsinduzierte Arbeitsmarktpproblem stellt sich noch dramatischer im industriellen Sektor dar, wo der Anteil der Industriebeschäftigten nunmehr nur noch etwa 15% beträgt – eine Halbierung gegenüber der DDR-Zeit<sup>1</sup>. Das Überangebot an Industriefacharbeitern auf dem Arbeitsmarkt stellt damit nicht nur ein zahlenmäßiges,

schwer korrigierbares Ungleichgewicht dar, sondern nach Meinung vieler Autoren auch eine qualifikatorische *Mismatch*-Situation für den erfolgreichen Strukturwandel zum Aufbau einer modernen Dienstleistungsgesellschaft (vgl. Schneider u.a. 2000: 26). Tatsächlich versuchte die Politik durch die Implementation zahlreicher arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen dem Qualifikationsbedarf einer solchen Umstrukturierung gerecht zu werden. Die Bewertung dieser (vor allem Massen-)Instrumente fällt bis heute eher negativ aus, d.h., der Wirkungsgrad dieser Maßnahmen, der sich in einer erfolgreichen Rückführung der Arbeitskräfte auf den Arbeitsmarkt ausdrücken müsste, liegt in Größenordnungen, die die Frage gestattet, ob diese arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen ihrem eigentlichen Zweck überhaupt nachkommen und ob sie nicht offen als politische Instrumente sozialer Befriedung verstanden werden sollten: Der Staat kümmert sich um die aus dem Erwerbssystem Verdrängten, kann aber keine Rückkehr erzwingen.

Denn häufig verbindet sich mit der Absolvierung einer solchen Maßnahme der Wiedereintritt in die Arbeitslosigkeit, die wiederum unterbrochen wird durch eine weitere Form arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen mit anschließender Arbeitslosigkeit usw. So können viele Arbeitssuchende in Ostdeutschland auf Erwerbsbiographien verweisen, die als „Maßnahmekarrieren“ oder im Begriffskosmos der Arbeitsmarktforschung als „perforierte Arbeitslosigkeit“ beschrieben werden, was nichts anderes als eine verdeckte Form von Langzeitarbeitslosigkeit darstellt.

In Ostdeutschland kann man eine Verfestigung einer Arbeitsmarktsstruktur auf hohem Niveau beobachten, die die seit den 70er Jahren in den westlichen Industrieländern auftauchenden Phänomene hoher „Sockelarbeitslosigkeit“ bzw. „struktureller Arbeitslosigkeit“ weit übersteigt. Neben einer friktionellen, saisonalen und konjunkturellen Arbeitslosigkeit, die ihre Ursachen in Anpassungsvorgängen und Nachfrageschwankungen haben, galt es nun eine längerfristige Arbeitslosigkeit in Kauf zu nehmen (vgl. z.B. Rudolph 1994). Hinzu kam, dass sich die Unterbeschäftigung mit jedem konjunkturellen Einbruch auf höherem Niveau nach der Rezession wieder einpegelte, so dass heute nicht mehr nur noch von „struktureller Arbeitslosigkeit“, sondern in einer weitergehenden Charakterisierung von „Persistenz“ bzw. „Hysterese“ gesprochen werden kann (vgl. Sesselmeier, Blauermel 1998: 20ff.). Nun lässt sich

---

<sup>1</sup> Laut Schneider u.a. (2000: 26) bezieht sich dieser Wert auf die Industriebeschäftigten (ohne Bau). Das IAB operiert mit einer ostdeutschen Industriebeschäftigungsquote von 19%.

die Situation auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt nur eingeschränkt mit diesen Merkmalen beschreiben, zumal zum Zeitpunkt der Ausgangssituation vor der Transformation ein dem westdeutschen Arbeitsmarkt vergleichbarer Angebot-Nachfrage-Strukturzusammenhang in Bezug auf Arbeitskräfte nicht bestand.

## **1.2 Zum Untersuchungsgegenstand:**

### **Ostdeutscher Arbeitsmarkt und betriebliche Personalwirtschaft**

Gegenwärtig scheinen in Ostdeutschland einzig das verarbeitende Gewerbe und die produktionsnahen Dienstleistungen soweit von der Konjunktur zu profitieren, dass ihr – im Vergleich zu den anderen Beschäftigungssektoren – gewisse Erweiterungschancen, also Neueinstellungspotenziale innewohnen. Manche Betriebe und Branchen signalisieren zweistellige Zuwachsraten. Sowohl vom Bausektor, dessen Überdimensionierung nach der Wende jetzt einen Rückbau erforderlich macht, dem Öffentlichen Dienst, der angesichts knapper Haushaltskassen und bereits zu hoher Beschäftigungsquote auch eher mit einer Reduktion als Erweiterung rechnen muss, aber auch vom stagnierenden Dienstleistungssektor sind keine wesentlichen Beschäftigungseffekte mehr zu erwarten.

Sieht man sich schließlich die Altersstruktur differenziert nach Branchen und Betriebstypen an, um daraus auf den künftigen Ersatzbedarf zu schließen, scheinen hier einzig Öffentlicher Dienst, Landwirtschaft und verarbeitendes Gewerbe mit Ersatzbedarf im Mitarbeiterstamm rechnen zu müssen. Staat, Verwaltung und Kommunen werden wahrscheinlich eher die Verrentung zur Kostensenkung und Reduktion nutzen. Die Industrie dürfte mittelfristig tatsächlich den Arbeitsmarkt entlasten, wenn der Zuwachs anhält und die Verrentung des jetzt mittelalten Beschäftigtenkerns ansteht.

Da sich also das verarbeitende Gewerbe offensichtlich als Hoffnungsträger der ostdeutschen Wirtschaft entpuppen könnte, liegt das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit auf diesem Sektor. Wenn sich diese Impulse auch auf den Arbeitsmarkt positiv niederschlagen sollen, erfordert dies eine Reihe von Bedingungen und Handlungsmustern betrieblicher Akteure, die hier analysiert und einer Bewertung unterzogen werden sollen. Doch bevor es an dieser Stelle um die Herleitung und Darstellung der

Fragestellung gehen soll, muss kurz verdeutlicht werden, in welchem Forschungskontext die hier vorgestellten Thesen und Befunde entstanden sind.

Seit 1998 läuft ein von der VW-Stiftung finanziertes und für drei Jahre bewilligtes Forschungsprojekt zum Thema Arbeitsmarkt, Bildung und Beschäftigung, das vom Zentrum für Sozialforschung in Halle (ZSH) in Kooperation mit dem Institut für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität durchgeführt wird. Dem Projekt liegt die zentrale Annahme zugrunde, dass für einen nachhaltigen Erfolg der Transformation in den postsozialistischen Ländern Ost- und Mitteleuropas die enge Kopplung zwischen Bildung, Arbeitsmarkt und Beschäftigung unabdingbar ist. Ausgangspunkt war die, vor allem in Ostdeutschland aufgrund des Zerfalls der Beschäftigungsstrukturen zu beobachtende Destrukturierung dieser Beziehung. Aus diesen Überlegungen und aus den Ergebnissen der Transformationsforschung zwischen 1990 und 1994, vor allem im Rahmen der KSPW, ergab sich die zentrale Fragestellung: Wie wirkt die Destrukturierung nach und welches tragfähige, neue Muster der Strukturiertheit der Beziehung zwischen Bildung und Beschäftigung lässt sich erkennen? (vgl. Lutz 2000: 9f.)

Der Jenaer Forschungsbeitrag fokussierte die betriebliche Personalpolitik ostdeutscher Beschäftigter als zentralen Dreh- und Angelpunkt für die zukünftige Entwicklung der Arbeitsmärkte und des Verhältnisses zwischen Bildung und Beschäftigung. Dabei standen die folgenden Fragen im Mittelpunkt:

- Haben sich bei ostdeutschen Beschäftigten nach den dramatischen Umbrüchen der frühen 90er Jahre bereits stabile Arbeitskräftestrategien herausgebildet?
- Bei welchen Gruppen von Beschäftigten und in welchem Arbeitsmarksegment ist dies zu beobachten und wo (überhaupt) nicht?
- Beginnen die Beschäftigten des primär binnenorientierten Segments (wieder) mit kontinuierlicher Nachwuchsrekrutierung?
- Welche Anzeichen gibt es für eine Ausbreitung des „Jedermanns-Segments“ und der Ausweitung von Prekarität?

Dabei galt es sowohl den Entstehungshintergrund der Betriebe zu berücksichtigen, also Abbau, Aufbau oder Neuanfang – was sich gut abbilden ließ in der Differenzierung von verarbeitendem Gewerbe („Schrumpfbetriebe“), Baugewerbe und Handwerk (Aufbau durch den „Vereinigungsboom“) und den unternehmensbezogenen Dienstleistungen (Neu- und Ausgründungen) – als auch ihre Beschäftigungs- und

Qualifikationsorientierung nach der Umstrukturierung von Fertigung, Zulieferbeziehungen, Marktintegration und von Forschung und Entwicklung. Mit diesem Wissen um die personalpolitische Ausrichtung und dem weiterhin zu ermittelnden Ende einer Phase personalpolitischer Inaktivität, das gilt vor allem für die „Schrumpfbetriebe“ und die Neu- und Ausgründungen, sollte es möglich sein, eine Beschreibung zentraler Arbeitsmarktsegmente und Formen der Restrukturierung der Beziehung zwischen Bildung und Beschäftigung vorzunehmen. Als zentraler qualitativer Begriff für die Charakterisierung der personalwirtschaftlichen Latenzphase hatte sich der Topos des *personalpolitischen Moratoriums* bewährt (vgl. Behr u.a. 1999).

Dieser inhaltliche Anspruch erforderte einige forschungsstrategische und methodische Voraussetzungen, die an eine eigene Erhebung zu richten waren: Es musste eine – in der industriesoziologischen Forschungspraxis ungewöhnlich – große Fallzahl realisiert werden – avisiert waren 100 Betriebe. Zugleich galt es qualitative Aspekte der Entscheidungssituationen von Personalverantwortlichen angemessen zu berücksichtigen und der zeitliche Verlauf personalwirtschaftlichen Handelns musste möglichst differenziert abzubilden sein.

Diesen Voraussetzungen konnte zum einen durch eine Zweitbefragung jener 124 Betriebe entsprochen werden, die 1995 im Rahmen der KSPW-Studie „Klein- und Mittelbetriebe in Ostdeutschland“ auch im Hinblick auf den Komplex Personalstrategie untersucht wurden (vgl. Brussig u.a. 1997). Des Weiteren bot sich mit der Modifizierung des *Computer Aided Telephone Interview* (CATI) um die notwendige qualitative Komponente ein effizientes Erhebungsverfahren an, das in dem gerade 1998 eingerichteten CATI-Labor an der Martin-Luther-Universität Halle durchgeführt werden konnte (ausführlicher zur Methodologie und Instrument: Abschnitt 2).

Die Ergebnisse dieser Befragung waren in vielerlei Hinsicht zum damaligen Zeitpunkt erstaunlich. Die Betriebe in Ostdeutschland, so lassen sich die Befunde verdichten, leisten durchaus einen Restrukturierungsbeitrag und zwar unter traditionellen Vorzeichen. Die Tradition der Personalwirtschaft äußert sich in drei wesentlichen Feldern:

- *Klassische Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeitgestaltung*

Die Geschäftsführer und Personalverantwortlichen setzen weiterhin auf klassische Beschäftigungsverhältnisse. Weder hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung noch in Bezug auf die Qualifikationsorientierung lassen sich Heterogenität und Vielgestaltigkeit in den Betrieben beobachten. Das Normalarbeitsverhältnis wird – jedoch nach einer verlängerten Probezeit, in Form von anfangs



befristeten Verträgen – als Standard in den untersuchten Betrieben angesehen. Differenzierung der Belegschaften in Stamm- und Randbelegschaften lassen sich im verarbeitenden Gewerbe kaum ausmachen.

- *Hohe Orientierung an der Beruflichkeit von Arbeit*

Der Orientierung an hoher beruflicher Qualifikation und Erfahrung wird im Rekrutierungsfall ein beachtlicher Stellenwert eingeräumt. Zur DDR-Zeit erzeugte Facharbeiter- und Ingenieursqualifikationen sind für die Geschäftsführer unverzichtbarer Bestandteil der betrieblichen Umstrukturierung und Modernisierung. Sie stellen auch zehn Jahre nach Beginn der Transformation für die Betriebe die zentrale Qualifikations- und Sozialfigur dar.

- *Traditionalität der Personalwirtschaft*

Schließlich verweist ein anderes Merkmal der betrieblichen Beschäftigtenstruktur auf ein hohes Maß an Traditionalität in der Personalwirtschaft ostdeutscher Betriebe: Die ausgesprochen hohe Homogenität der Beschäftigten untereinander, aber auch in Bezug zur ostdeutschen Geschäftsführung, prägt die kohäsiven Sozialbeziehungen der Betriebe. Waren die Belegschaften bereits zur DDR-Zeit mit ihren spezifischen beruflichen und personalwirtschaftlichen Traditionen homogener als in Westdeutschland, so hat der selektive Personalabbau die Homogenität noch erhöht, indem man sich der Jüngeren und Älteren, der Ungelernten, der „Arbeitsscheuen“ und „Leistungsschwachen“ entledigte. Es entstanden nicht selten reine (männliche) Facharbeiterbelegschaften mit einem hohen Stand an handwerklicher Erfahrung und ausgeprägter Betriebsbindung. Jene die Arbeitskultur prägenden ostdeutschen Belegschaften in der Industrie sind gegenüber vergleichbaren westdeutschen Betrieben ähnlicher im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Familienstatus, Erwerbsorientierung, Qualifikation und Nationalität.

Der Restrukturierungsbeitrag der Betriebe stellt sich – soweit es ihre Konsolidierung erlaubt – als erste zögerliche Überwindung der personalwirtschaftlichen Inaktivität dar. Es lassen sich gestiegene Rekrutierungsaktivitäten in den Unternehmen und eine Zunahme des Ausbildungsengagements gegenüber 1995 beobachten. Als wesentlich für diese Aktivitäten mitverantwortlich wurden von den Betrieben folgende Determinanten zur Erklärung herangezogen:

- *Ausdünnen der lokalen Qualifikationsressourcen*

Bereits 1998 signalisierten viele Betriebe, vor allem aus dem Chemnitzer und dem Südthüringer Raum, dass sich ihre lokalen Qualifikationsressourcen allmählich erschöpfen. Dabei wurde mitunter durchaus selbstkritisch eingestanden, die Beendigung des betrieblichen Ausbildungsengagements nach der Wende sei mitverantwortlich für diese, sich vor allem langfristig abzeichnende Verknappungsentwicklung.

- *Überalterung der Belegschaften*

Der Personalabbau im Zuge der Umstrukturierung der Betriebe hatte auch homogene Betriebsbelegschaften im Hinblick auf das Alter erzeugt. Einige

Geschäftsführer machten deutlich, dass die Altersstruktur durchaus zu einem personalwirtschaftlichen Handlungsmotiv werden kann.

- *Wille zum Erhalt der Qualifikationsbasis bleibt hoch*

Schließlich betonten die Befragten, dass sie auch in Zukunft nicht wesentlich von der heutigen Qualifikationsstruktur abweichen möchten. Der Wille zum Erhalt der vorhandenen Qualifikationsbasis sei hoch und das erkläre das jeweilige personal-, ausbildungs- oder rekrutierungspolitische Engagement, so führten es viele Geschäftsführer aus.

Als Resümee der Ergebnisse ergab sich damit eine verbesserte personalwirtschaftliche Strategiefähigkeit als zuvor angenommen.

Als problematisch erwiesen sich diese Beobachtungen der betrieblichen Konsolidierung und Dynamisierung jedoch, wenn man sie in Bezug zum Arbeitsmarkt setzte. Darauf wiesen vor allem Arbeitsamtsvertreter und Gewerkschafter hin, denn die optimistisch stimmenden betrieblichen Signale spiegelten sich nicht so ohne weiteres auf den regionalen Arbeitsmärkten oder in der täglichen Praxis der Arbeitsmarktinstitutionen und –akteure wider. Tatsächlich erweist sich das personalwirtschaftliche Muster als problematisch, wird es dem strengen Kriterium des Restrukturierungsbeitrags für die Verkopplung von Beschäftigungssystem und Arbeitsmarkt unterworfen. Dabei wirkt vor allem die traditionelle Orientierung der Beschäftigten und Beschäftigten als Hemmnis für eine tatsächliche Dynamisierung des Austauschs mit dem externen Arbeitsmarkt. Eine informelle Versorgungspraxis über soziale Kontakte und den sogenannten „erweiterten internen Arbeitsmarkt“, ein *impliziter Beschäftigungspakt zwischen Beschäftigten und Beschäftigten*, der Beschäftigungssicherheit für Lohnbescheidenheit und hohe Leistungsbereitschaft bereithält, und eine hohe innerbetriebliche Machtasymmetrie sorgen für die aktive Abschließung des Betriebes gegenüber dem externen Arbeitsmarkt (ausführlicher zu dieser Problemkonstellation: siehe Abschnitt 3).

Mit dieser Perspektive einer fragilen Restrukturierung gerieten nun erweiterte Fragestellungen sowohl für eine Nacherhebung in den Blick, aber auch ganz neue Anknüpfungspunkte für eine, immer notwendiger erscheinende Beschäftigten- und Erwerbslosenbefragung, um im Spiegel der Handlungsmuster der „Entscheider“ die Wahrnehmungen und Reaktionen der „Betroffenen“ abzubilden.

### 1.3 Fragestellung: Spezifische Handlungsbedingungen der betrieblichen Akteure und ihre Folgen

Vorliegende Ausarbeitung beruht in wesentlichen Teilen auf der Folgerhebung eines Stichprobenausschnitts der VW-Erhebung fast zwei Jahre später. Neben dieser zweiten Geschäftsführerbefragung kann die Arbeit aber auch auf weitere mikrosoziologische Datensätze zurückgreifen, die sowohl im Rahmen der VW-Finanzierung, als auch durch weitere Dritt- und Eigenmittel ermöglicht wurden (siehe Abschnitt 2). Die zentralen Thesen liegen einerseits in der Weiterentwicklung der bereits genannten Fragestellung des VW-Projektes mit dem Schwerpunkt auf den *Problemen* des personalwirtschaftlichen Musters der ostdeutschen Beschäftigten. Andererseits lebt diese Arbeit aber auch von der Vertiefung um die lohnpolitische Dimension betrieblichen Akteurshandelns und der Erweiterung des Untersuchungsgegenstandes um die Wahrnehmungen und Handlungsmuster der Beschäftigten. Damit liegt die Aufmerksamkeit vordergründig auf der Restrukturierung der Beziehung zwischen Arbeitsmarkt und Beschäftigung, während sie in der ersten Hälfte des Projektes stärker noch den Restrukturierungsbeitrag der Betriebe in Bezug auf (Aus-)Bildung und Beschäftigung beleuchtete.

Mit der ersten VW-Erhebung 1998 konnte gezeigt werden, dass sich das personalwirtschaftliche Handlungsmuster ostdeutscher Beschäftigten aufgrund außerordentlich günstiger Voraussetzungen entwickelt hatte. Die meisten Betriebe mussten, konnten und wollten nach dem Ausgründungsprozess und Personalabbau die personalwirtschaftlichen Prozesse ruhen lassen. Auf dem externen Arbeitsmarkt ließ sich, wenn man doch noch mal einen Bedarf zu decken hatte, exzellent qualifiziertes Personal finden. Den meisten Betrieben erschien damit auch die berufliche Erstausbildung überflüssig.

Ausgangspunkt der Überlegungen für diese Arbeit ist nun die Infragestellung des *personalpolitischen Moratoriums* durch das allmähliche Wegbrechen ihrer Rahmenbedingungen. Erste Anzeichen ließen sich ja bereits 1998 in Folge der Konsolidierung einiger Betriebe, der Dynamisierung ihrer Personalstände und der sich allmählich abzeichnenden Verknappung einiger Qualifikationsbestände auf dem externen Arbeitsmarkt ausmachen. Inzwischen lassen sich weitere Hinweise finden, die vor allem direkte Konsequenzen für die innerbetrieblichen Sozialbeziehungen und die bisher praktizierte Entlohnungspolitik und damit indirekt, aber nicht desto weniger

einschneidend, auch für eine weitere Destabilisierung des traditionellen personalwirtschaftlichen Musters haben dürften. Zentrale forschungsleitende Fragen für diese Arbeit waren zunächst:

- *mit Blick auf die Beschäftigten:*

Lässt sich also – angesichts einer Verknappung externer Qualifikationsressourcen und einer, allmählich an ihre Grenzen stoßende Kapazitätsauslastung und Intensivierung des Personaleinsatzes – eine Modernisierung der Personalwirtschaft beobachten? Was kann die, bisher strukturell unterforderte Personalwirtschaft in den Betrieben des verarbeitenden Gewerbes Ostdeutschlands dazu veranlassen, strategisch zu handeln, also systematisch auszubilden und zu rekrutieren?

- *mit Blick auf die Beschäftigten:*

Welche Konsequenzen ziehen die Beschäftigten nun aus den Änderungen der Rahmenbedingungen für die betriebliche Personalpolitik? Nehmen sie diese als Aufwertung ihres „Wertes“ auf dem externen Arbeitsmarkt wahr, beginnen sie also Optionen auf dem Arbeitsmarkt zu sondieren? Welche Gefahren erwachsen den Betrieben daraus und wie reagieren Geschäftsführung und Kollegen auf solche Entwicklungen?

Die angesprochenen Probleme könnten somit durchaus auch zu einem innerbetrieblichen Druck auf die, üblicherweise als gemeinschaftlich, kohäsiv beschriebenen Sozialbeziehungen führen. Den Beschäftigten dürften dann nicht viele Möglichkeiten bleiben *exit-* oder *voice-*Optionen zuvorkommen, zumal sich mit der Dynamisierung der Industrie in einigen ostdeutschen Regionen die Optionen für bessere Verdienstmöglichkeiten und weniger harten Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten direkt vor Ort vergrößern. Damit ergeben sich weitere Fragen, mit denen sich die Arbeit auseinandersetzen will:

- *mit Blick auf die Entlohnungspolitik:*

Werden bzw. sind niedrige Löhne in Ostdeutschland und die Arbeitsbedingungen in den Betrieben Entscheidungskriterien für die aktive Realisierung von Beschäftigungsalternativen? Nehmen die Beschäftigten Optionen überhaupt wahr und nutzen sie sie, um ihre Verhandlungsmacht individuell oder kollektiv gegenüber dem Arbeitgeber zu stärken?

Dass zu der bisher praktizierten personalpolitischen Inaktivität der Betriebe eine entsprechende lohnpolitische Dimension beiträgt, wird an der Stagnation der Lohnentwicklung in Ostdeutschland seit 1994 und der zunehmenden Tariffucht deutlich. Mit dem *Ende des personalpolitischen Moratoriums* könnte es jedoch auch zu einem *Ende des lohnpolitischen Moratoriums* kommen, so lässt sich eine weitere Grundthese der vorliegenden Arbeit zuspitzen. Hier soll es nun um eine personalwirtschaftlich

argumentierende Analyse eines solchen Änderungsdrucks auf die bisher praktizierte Entlohnungspolitik gehen, weil von dieser Seite her auch die stärkste Infragestellung der bisherigen Entlohnungspraxis kommen dürfte. Dabei ist auch hier der Ausgangspunkt die wachsende Bedeutung des Arbeitsmarktes sowohl für Beschäftigte als auch für Beschäftiger, weil er in den Blick genommen werden könnte unter Aspekten der Optionen, die er bietet, und unter Aspekten der Orientierung (z.B. für das Entlohnungsniveau).

- *mit Blick auf die Sozialbeziehungen:*

Verliert damit gleichzeitig der *implizite Pakt zwischen Beschäftigten und Beschäftigern*, der gleichermaßen zu einer Aufrechterhaltung der Entlohnungspraxis beitrug wie die schwache Finanzkraft, seine Bindekraft? Wird allmählich die anhaltende Lohndiskrepanz zum Westen in den Betrieben thematisiert? Geraten Geschäftsführer konsolidierter Betriebe zunehmend unter Rechtfertigungsdruck, wenn sie angesichts guter Geschäftssituation (weiterhin) die Lohnfrage nicht angemessen berücksichtigen? Verlieren die wirtschaftlichen Argumente nicht allmählich an Schlagkraft, zumal sich die manifestierte Produktivitätslücke zum Westen zunehmend als Mythos und haarsträubender Rechenfehler entpuppt (vgl. Kühn 1998)?

Dass die Antworten auf diese Fragen eher die Vermutungen der Stagnation, also wenig Änderung am bisherigen Handlungs- und Wahrnehmungsmuster, sowohl der Beschäftigten als auch der Beschäftiger, bestätigen, soll schon der Titel der vorgelegten Arbeit deutlich machen.

*Der doppelt blockierte Arbeitsmarkt* steht als Metapher für die massive Abschließungstendenz, die von Seiten der ostdeutschen Betriebe gegenüber dem externen Arbeitsmarkt vorgenommen wird. Dafür sorgen die Geschäftsführer und Personalverantwortlichen einerseits durch einen hohen Grad von Informalität in der Personalversorgungspraxis und andererseits durch die ausgesprochen hohe Orientierung an der Aufrechterhaltung des homogenen Belegschaftstypus. Damit lässt sich eine besonders zugespitzte Form der Segmentation des Arbeitsmarktes in Ostdeutschland nachweisen. Die zentralen Allokationsprinzipien, also die notwendigen Eigenschaften für das erfolgreiche Agieren auf einem Teilarbeitsmarkt, stellen dabei die Homogenitätskriterien dar, die die vorhandene Belegschaftsstruktur – und zwar nicht nur hinsichtlich der beruflichen Facharbeiterqualifikationen im Betrieb – kennzeichnen. Aber auch die Beschäftigten – deshalb *doppelte* Blockade – tragen durch geringe innerbetriebliche Ansprüche, Besitzstandswahrung und niedrige Orientierung auf den Arbeitsmarkt im Sinne eines *Akteurs*, der zumindest Chancen und Risiken wahrnimmt

und daraus möglicherweise auch gewisse Motivationen für sein Handeln ableitet, zu der Bewegungslosigkeit auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt bei.

Um diese Argumentation, die schließlich in der Beschreibung des *doppelt blockierten Arbeitsmarktes* in Ostdeutschland kulminiert, zu begründen, wird hier eine Kausalkette begründet, die zuerst entlang der Dimensionen *Betriebliche Personalwirtschaft*, *Arbeitsmarkt* und *innerbetriebliche Sozialbeziehungen* den Ausgangspunkt der Entwicklung mit dem Ende des Personalabbaus, der Deindustrialisierung und des Privatisierungsprozesses schildert (Kapitel 3).

Als Ergebnis und Modell lässt sich ein Handlungs- und Wahrnehmungsmuster der betrieblichen Akteure als *personalwirtschaftliches Moratorium* beschreiben, dessen vordergründig quantitative, vor allem aber qualitative Folgen sich zu diesem Zeitpunkt bereits auf dem Arbeitsmarkt nachweisen lassen. Jedoch lässt sich die Wirkung dieses Handlungsmusters erst dann in seinen Ausmaßen vollständig erfassen, wenn dem Moratorium seine Grundlagen entzogen werden. Diese Veränderungen der Determinanten sollen in Kapitel 4 dargestellt werden mit dem hypothetischen Ergebnis, dass diese Implikationen zu einer Krise des Handlungsmusters führen und damit die Akteure dazu veranlassen müsste, neue Ansätze zu finden.

In dem empirisch geprägten Kapitel 5 soll schließlich anhand der gegenwärtig beobachtbaren Handlungs- und Wahrnehmungsmuster der betrieblichen Akteure (Beschäftigter und Beschäftigte) in Bezug auf die drei Dimensionen *betriebliche Personalwirtschaft*, *Arbeitsmarkt* und *Sozialbeziehungen* überprüft werden, ob die Veränderungen der ursprünglich, voraussetzenden Determinanten für das Moratorium tatsächlich das in Kapitel 4 hergeleitete neue Handlungs- und Strategiemuster erzeugen.

Resümee wird schließlich sein, dass das mitnichten der Fall ist, sondern der Rückgriff auf ein traditionelles Muster der drei betrachteten Dimensionen für einen massiven Ausschluss von großen Teilen der durchaus noch an Industriearbeit orientierten ostdeutschen Erwerbslosen sorgt. In Kapitel 6 sollen dann also aus diesen Befunden resultierende Bedingungen für die Zukunft der ostdeutschen Arbeitsgesellschaft formuliert und zur Diskussion gestellt werden.

#### **1.4 Zentraler Befund: Eine besonders ausgeprägte Form der Arbeitsmarktsegmentation in Ostdeutschland**

Die besonders ausgeprägte Stagnation auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt, der schwache Austausch zwischen Betrieben und externem Arbeitsmarkt lassen durchaus eine Beschreibung der Arbeitsmarktlage als „zementierter Segmentation“ zu. Dabei geht es nur in einem entfernten Sinne um die Arbeitsmarktsegmentation, die Lutz und Sengenberger für die Bundesrepublik der 70er Jahre und später weitere Autoren beschrieben haben.

Die klassischen und neueren Segmentationsansätze beschreiben entlang verschiedener Dimensionen, die relative Abschottung von Teilarbeitsmärkten gegenüber einem Teil von Arbeitskräften, denen dieser Bereich nicht so ohne weiteres zugänglich ist. Diese Trennungslinien werden dadurch gestärkt, dass für die zugelassenen Akteure an einem Teilarbeitsmarkt andere soziale Allokationsprinzipien gelten als für die Ausgeschlossenen. Die jeweilige Innovation, die den Autoren bei der theoretischen Beschreibung und empirischen Beweisführung der Segmentation gelang, liegt in den verschiedenen Vorschlägen von die Arbeitsmärkte trennenden Dimensionen z.B. entlang des berufsfachlichen Hintergrundes bzw. der Qualifikation (vgl. Lutz, Sengenberger 1974; vgl. Sengenberger 1975), entlang Qualifikation und Größe der Betriebe (vgl. z.B. Blossfeld, Mayer 1988) oder entlang einer Dimension, die vor allem im technologischen Wandel in der Industrie begründet liegt (vgl. Baden, Kober, Schmid 1996). Sie alle beschreiben Facetten ihrer damaligen Arbeitsmarktwirklichkeit ganz richtig und haben damit ein weiteres Merkmal gemeinsam: Sie treffen Aussagen zu einem westdeutschen Arbeitsmarkt, der einmal durch Vollbeschäftigung geprägt war, der durch eine gewisse Dominanz mittlerer und größerer Unternehmen geprägt ist und dessen Segmentationslinien immer auch mitten durch den Betrieb verliefen. Letzteres Kriterium wird vor allem durch die sogenannten „entry-jobs“ (Blossfeld, Mayer 1988: 264) gewährleistet, die den Zugang darstellen zu den *internen Arbeitsmärkten*, die sich durch den Eintritt in größere Betriebe oder – typisch für das deutsche berufliche Bildungssystem – durch entsprechende Qualifikationen öffnen.

Dabei spielt es allerdings eine Rolle, ob die Arbeitskraft innerhalb dieses internen Arbeitsmarktes auf das primäre oder das sekundäre Beschäftigungssegment gelangt. Diese Unterscheidung nimmt die Arbeitsplatzbedingungen in den Blick und

thematisiert dadurch die Entstehung von Stamm- und Randbelegschaften, denen in diskriminierender Weise Arbeitskräfte zugeteilt werden. Aber selbst diese Erweiterung des Segmentationskonzeptes zeichnet die trennenden Linien zwischen den Teilarbeitsmärkten innerhalb der Betriebe.

Für Ostdeutschland liefert der grundlegende Ansatz der Unterscheidung von Teilarbeitsmärkten durchaus genügend Anknüpfungspunkte. Es lassen sich *Jedermanns-Arbeitsmärkte* genauso finden wie *berufsfachliche Beschäftigungssegmente*. Aber der Typus des *betrieblichen, internen Arbeitsmarktes* scheint sich aufgrund der kleinbetrieblichen Wirtschaftsstruktur in Ostdeutschland nicht in vergleichbarer Form wie in Westdeutschland herausgebildet zu haben.

Eine weitere Einschränkung besteht in der fehlenden Rand-/Stammbelegschaftssegmentation, die zum einen wiederum auf die fehlenden Großbetriebe und zum anderen auf die hohe Belegschaftshomogenität (siehe Kapitel 3) zurückzuführen sind. Diese fehlenden Teilarbeitsmärkte sind eine wesentliche Ursache für die langjährige Stagnation auf dem ostdeutschen externen Arbeitsmarkt, weil er nicht genügend der sogenannten *Entry-Jobs* zur Verfügung stellt. Damit verlaufen die zentralen trennenden Segmentationslinien nicht innerhalb der Betriebe, sondern schließen das Beschäftigungssystem Betrieb weitestgehend vom Arbeitsmarkt ab.

Den ostdeutschen Arbeitsmarkt überformt also eine besonders ausgeprägte Form der Segmentation, die sich zusätzlich dadurch auszeichnet, dass die anderen sozialen Allokationsprinzipien jenseits des Lohnes – ein Feld auf dem für die ostdeutschen Beschäftigten bekanntlich sowieso wenig Spielraum besteht – für die Beschäftigten als Mitglieder eines internen Arbeitsmarktes sich „nur“ in Beschäftigungssicherheit auszahlen. D.h., die Stabilität innerhalb der Betriebe, denn für interne Dynamik und weitergehende Motivation kann Beschäftigungssicherheit alleine natürlich nicht sorgen, ist auch verantwortlich für ein gewisses Maß an der Bewegungslosigkeit auf dem Arbeitsmarkt.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Der Hinweis, Ostdeutschlands Unterbeschäftigung liege vor allem in der Unternehmenslücke, also der nicht ausreichend zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze aufgrund fehlender Unternehmen (vgl. Pohl 200: 223), ist zutreffend, lässt aber zwei wesentliche Punkte außer Acht: 1. Mit der mitunter wirtschaftspolitisch gezielt erscheinenden Deindustrialisierungspolitik ging es nicht nur um die Produktivitätsangleichung der Ostwirtschaft an das Westniveau, sondern zweifelsohne auch um strategische Interessen der westdeutschen Wirtschaft (vgl. Jürgs 1997). Diese Fehlentwicklung nachträglich zu korrigieren dürfte genauso schwer sein wie die Realisierung der späten Einsicht durch die Treuhänder, die zu veräußernden Unternehmen tatsächlich an, an nachhaltiger Entwicklung interessierte Investoren zu vergeben und entsprechende Sanierungsaufgaben wahrzunehmen als nur den Verkauf der



Mit dieser Arbeit soll ein Beitrag geleistet werden die besonders ausgeprägte Segmentierung auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt aus einer betrieblichen Perspektive zu erklären, die die transformationsspezifischen Folgen für Handlungs- und Wahrnehmungsmuster der Akteure berücksichtigt. Eine wesentliche Innovation dieses Ansatzes dürfte darin bestehen, dass sowohl Beschäftigter als auch die Beschäftigten in den Betrieben durch ihre eingeschränkte – aber erklärbare – Wahrnehmungs- und Handlungspolitik einen entscheidenden Beitrag für diese Situation geleistet haben.

Die These eines *doppelt blockierten Arbeitsmarktes* erlaubt damit eine Diagnose des Arbeitsmarktes, der in seinen wesentlichen Funktionsdimensionen nur noch eingeschränkt funktioniert. Dabei kommen die Akteure zu ganz unterschiedlichen Diagnosen, welche „Krankheit“ eigentlich den Arbeitsmarkt befallen hat. Während die Arbeitssuchenden mit einer Qualifikationsmaßnahme nach der anderen die Hoffnung verbinden, ihrer Wiederaufnahme ins Erwerbssystem ein Stück näher zu kommen, nährt die Arbeitsmarktpolitik diese Hoffnung, obwohl die Beschäftigter weitestgehend unabhängig von arbeitsmarktpolitischen Interventionen – die durchaus lukrativ für die Unternehmen sein können – oder den Anstrengungen der Erwerbslosen etwas ganz anderes wahrnehmen, nämlich Fachkräftemangel, wenig Arbeitsbereitschaft und zu hohe Personalkosten. Diese Wahrnehmung resultiert aber aus einer fehlenden Orientierungskraft und wiederum auch aus der erwähnten Funktionsstörung des Arbeitsmarktes bei den Beschäftigten und den Beschäftigten in den Betrieben aufgrund einer weitgehenden Ausblendung von Optionen gegenüber einer überproportionalen Wahrnehmung von Risiken. Die Beweglichkeit und Dynamik des Arbeitsmarktes durch Austauschprozesse wird damit nachhaltig geschwächt und sorgt wesentlich für die Einschränkung des Funktionsumfangs des Systems „Arbeitsmarkt“.

Abgesehen davon, dass die Rekrutierungspraxis der Betriebe nicht alle offenen Stellen in der Statistik der Arbeitsämter auch angemessen als offene Stellen erscheinen lässt, kann man bei dem Arbeitsplatzpotenzial, das in den ostdeutschen Betrieben durchaus vorhanden ist, von einer *stillen Reserve an Arbeitsplätzen* sprechen.

---

Unternehmen zu realisieren (vgl. Schmidt 1999). 2. Die vorliegende Arbeit geht deshalb vor allem von den vorhandenen Unternehmen aus, weil nicht anzunehmen ist, dass sich die Unternehmenslücke so schnell schließen lassen wird. Dabei kann es aber nicht darum gehen, den Betrieben die Verantwortung für die geringen Bewegungen am Arbeitsmarkt in die Schuhe zu schieben. Hier wird ein Handlungs- und Strategiemuster aller betrieblichen Akteure beschrieben, der in seiner Konsequenz für Staueffekte und Blockaden, also tatsächlich beobachtbarem geringen Austausch zwischen Arbeitsmarkt und Betrieben, sorgt.

Mit diesem Rückgriff auf einen Begriff, der eigentlich ein Reservepotenzial des Arbeitsmarktes beschreibt, soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass sich in den ostdeutschen Betrieben eine Entwicklung vollzogen hat, die einen Teil der Gesellschaft in bisher so noch nicht beobachteter und praktizierter Weise ausschließt. Die jederzeit zu mobilisierende Leistungsbereitschaft der Beschäftigten in den Betrieben, die durchschnittlich höhere Wochenarbeitszeit und die geleisteten Überstunden bergen ein nicht zu unterschätzendes Beschäftigungspotenzial. Zugespitzt könnte man sagen, Beschäftiger und Beschäftigte verwehren die Teilhabe an durchaus vorhandener, zu verteilender Arbeit und entsprechendem Wohlstand – zugegeben alles auf niedrigerem Niveau als in Westdeutschland.

Auf eine derartige Entwicklung einer *gespaltenen Arbeitsgesellschaft in Ostdeutschland* hat m.E. noch keine Studie hinzuweisen vermocht, weil sie allerdings auch einer besonderen Forschungsperspektive bedarf, die sowohl den Arbeitsmarkt als auch die Entwicklung in den Betrieben inklusive der in ihr praktizierten Sozialbeziehungen in den Blick nimmt, und zwar induktiv-verstehend aus einer akteursbezogenen Handlungslogik heraus.

Wolfgang Thierse befürchtet in seinen fünf Thesen für Ostdeutschland die Herausbildung einer „Zweidrittelgesellschaft“, in der sich nur das obere Drittel hat erfolgreich integrieren können:

„Das mittlere Drittel, das engagiert mithält, aber noch immer seine Lebens- und Berufsperspektiven im Osten gefährdet sieht, bildet die ostdeutsche ‚Mitte‘. Von dieser setzt sich ein unteres Drittel ab, das zeitweise oder auf Dauer nicht aktiv in die Gesellschaft integriert ist, eine Vorstufe der klassischen Unterschicht.“ (Thierse 2001)

Mit dieser zugespitzten Diagnose einer sich verfestigenden sozialen Ungleichheit in Ostdeutschland soll nun – in der vorliegenden Arbeit – ein klassisch soziologisches Thema aufgegriffen werden. Sie möchte anhand der Beschreibung einer besonders ausgeprägten Form von Arbeitsmarktsegmentation deutlich machen, *wie* es dazu kommt, dass ein gewisser Teil der ostdeutschen (Arbeits-)Gesellschaft nicht aktiv an ihr teilhaben kann.

### 2.1 Theoretischer Rahmen

Diese Arbeit verfolgt einen eher arbeitsmarkttheoretischen Ansatz – im Gegensatz zu einem beschäftigungstheoretischen Ansatz – indem hier eine mikroökonomische Vorgehensweise eingeschlagen wird, die durch das individuelle Verhalten der Wirtschaftssubjekte auf Effekte am Arbeitsmarkt schließt. Damit wird versucht zwei wesentlichen Kriterien, die an Arbeitsmarkttheorien gerichtet werden, zu genügen:

„Zum einen versuchen sie [die Arbeitsmarkttheorien – T.E.] das Verhalten von Arbeitnehmern und Unternehmern aus ökonomischer Sicht zu erklären, um damit die Mikrovorgänge am Arbeitsmarkt offen zu legen. Zum anderen versuchen sie – darauf aufbauend – die Ursachen von Arbeitslosigkeit am Arbeitsmarkt selbst zu erforschen.“ (Sesselmeier, Blauermel 1998: 3)

Dieser Ansatz wird wesentlich erweitert um die Beschreibung eines Verhaltens betrieblicher Akteure, das nicht ausschließlich auf Grundlage ökonomischer Austauschbeziehungen beruht, aber trotzdem eine Auswirkung auf Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt haben kann.

Die hier vorgestellten, im Rahmen eines VW-Projektes entwickelten Thesen sind in einer Vielzahl von verschiedenen „Testverfahren“ überprüft: Der hier vertretende Ansatz und die daraus folgenden, empirischen Befunde wurden in den letzten 2½ Jahren vor den Akteuren selbst, vor Fachvertretern, Arbeitsmarktinstitutionen, Betriebsräten und Verbänden vorgestellt. Nach anfänglicher Zustimmung ausschließlich für die eher „harten“, sozio-strukturellen Fakten und Determinanten für das hier beschriebene Handlungsmuster und seine Folgen (z.B. demographische Entwicklung und Fachkräftemangelthese), setzt sich allmählich auch die Erkenntnis für die Bedeutung der „weichen“, innerbetrieblichen Faktoren durch, die z.B. die Rolle der Machtbeziehungen im Betrieb untersucht.

Mit diesem arbeitsmarkttheoretischen Ansatz wird zugleich eine Erkenntnis der institutionalistisch orientierten Arbeitsvertragstheorien verknüpft, die, ganz im Gegensatz zur neoklassischen, traditionellen Ökonomie, den Arbeitsvertrag gegenüber dem Kaufvertrag abgrenzt, indem sie auf Besonderheiten des Arbeitsvertrages aufmerk-

sam macht. Die Asymmetrie in der Bestimmung der Leistung, die durch die Arbeitskraft zu vollbringen ist (Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages), sorgt dafür, dass

„Allokation und Gratifikation ... nicht nur über den Markt, sondern auch durch nichtmarktmäßige Institutionen (erfolgen). Die Arbeitsbeziehungen werden als Autoritätsverhältnis interpretiert, wobei die Koordination nicht durch gleichberechtigte Marktpartner, sondern durch ein hierarchisches Über-Unterordnungsverhältnis erfolgt (...) Die Besonderheit des Arbeitsvertrages bedingt ... außer hierarchischer Koordination auch ‚nicht-marktliche Reziprozitäts-Beziehungen‘ und dauerhafte Beschäftigungsbeziehungen ...“ (Baden, Kober, Schmid 1996: 27)

Gerade auf die Arbeitsbeziehungen in den ostdeutschen Betrieben lässt sich diese Definition anwenden. In der Konsequenz heißt das nämlich nichts anderes, als dass „dauerhafte Beschäftigungsbeziehungen ... zusätzlich zu individuellen und zu Kollektivverträgen (führen), die als effizienzorientierte Vertragstypen anzusehen sind“ (ebd.: 27).

Tatsächlich kann zur Charakterisierung der ostdeutschen Arbeitsbeziehungen dieses Vertragsmodell herangezogen werden, allerdings funktioniert er nicht wie in westdeutschen Betrieben als (kollektiver) Konfliktregelungsmechanismus oder Steuerung über Sondergratifikationswege (durch die Institutionalisierung eines internen Arbeitsmarktes), sondern hat hier den Charakter eines Paktes. Der Pakt zeichnet sich per Definition durch die Besonderheit aus, dass er ein Bündnis zwischen zwei Parteien darstellt unter Ausschluss einer dritten. Deshalb eignet sich dieser Begriff auch besser zur Beschreibung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen in Ostdeutschland als der „Konsens“-Begriff (vgl. Schmidt, Gergs, Pohlmann 2000; vgl. Brussig u.a. 1997), weil damit auch eine Beschreibung der ausgeschlossenen dritten Gruppe, nämlich der Arbeitssuchenden auf dem Arbeitsmarkt, einhergeht. Das Modell eines impliziten Paktes in den ostdeutschen Betrieben, als vorherrschende Ausgestaltungspraxis der Machtasymmetrie, wird damit – so wie er in Kapitel 3 vorgestellt wird – auf eine gute theoretische Grundlage gestellt. Es knüpft damit sowohl an Vorstellungen der Arbeitsmarkt-, Segmentations- als auch an die Arbeitsvertragstheorien an und leistet einen eigenständigen Erklärungs- und Erweiterungsbeitrag durch das ostdeutsche Beispiel.

Einen weiteren Beitrag kann die Arbeit in gewissem Maße zu der Debatte um den „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß, Pongratz 1998) beitragen, indem letztendlich hypothetisch resümiert werden kann, dass sich dieser Arbeitstyp in Ostdeutschland nicht

als neuer, den verberuflichten Arbeitnehmer ablösender bzw. in seiner Hegemonie einschränkender Typ abzuzeichnen beginnt. Allerdings wird der hier gesuchte „Unternehmer seiner Arbeitskraft“ mit Hilfe anderer – im Kontext der „Arbeitskraftunternehmer“-Debatte bisher eher vernachlässigter – Variablen operationalisiert und zwar mit Blick auf den externen Arbeitsmarkt als „Betätigungsfeld“ für diesen Unternehmer-Typ.

Während sich die klassische Diskussion dazu auf die Veränderungen im innerbetrieblichen Optimierungsprozess zur Schließung der Unbestimmtheitslücke im Arbeitsvertrag, also die tatsächliche Erbringung der geforderten Leistung von der Arbeitskraft, konzentriert und damit feststellt, dass sich ein Wandel von tayloristischen, fordistischen bis hin zu *Human-Ressource*-begründeten Kontrollmechanismen dahingehend beobachten lässt, dass der „Arbeitskraftunternehmer“ die gleichen oder besseren Effekte durch Selbstkontrolle, -ökonomisierung und schließlich Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung erreicht, soll hier für Ostdeutschland anders argumentiert werden. Ausgehend von einer hohen innerbetrieblichen Machtasymmetrie und einer Arbeitsorganisation traditionellen Typs, also durchaus auch mit rigiden Kontrollmechanismen, sollen hier sich, zumindest für einige Qualifikationen, abzeichnende Fachkräfteengpässe auf dem Arbeitsmarkt bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Lohndifferenz zu Westdeutschland zum Anlass genommen werden, einen Wandel der Beschäftigtenwahrnehmung und -realisierung von Optionen auf dem externen Arbeitsmarkt anzunehmen.

Die Vorbildwirkung des westdeutschen Arbeitskraftunternehmers könnte zudem möglicherweise sogar die Neigung zu einem auf den Arbeitsmarkt bezogenen Akteursverhalten bekräftigen, und die Verbetrieblichung der allgemeinen Lebensführung konnte man häufig sogar aus der DDR in das heutige Arbeitsumfeld hinüberretten und integrieren. Dass sich dieses Muster dann letztendlich bei der zur Zeit in den Betrieben hegemonialen Generation ab 40 Jahren, ja sogar bei den Beschäftigten ab 30 Jahren, kaum finden lässt, kann nur eingeschränkt der fehlenden Modernität im Hinblick auf die geringe Realisierung der Trends der Arbeitsorganisation zurückgeführt werden, sondern liegt zu einem wesentlichen Teil an der durch die betrieblichen Akteure mit verursachten (Selbst-)Blockade der externen Arbeitsmärkte.

Im Sinne der modernisierungstheoretischen Debatten, die mit dem Systemzusammenbruch wieder eine kleine Renaissance erfuhren (vgl. Hradil 1992; Lutz 1994; vgl.

Zapf 1994), fehlt den modernen Institutionen somit der „richtige“ Akteur, der die Strukturen mit Leben füllt, der ihre Chancen wahrnimmt und auch ihre Regeln bricht, um damit wiederum weitere Modernisierungsschritte zu evozieren, die Akteur und Institution im historischen Wandel im (Sinne von „Fortschritt“) fortschreiten lassen.

Dass die moderne Institution des Arbeitsmarktes zu ihrer Funktionsfähigkeit auch moderner Akteure bedarf – also Subjekte im Erwerbssystem mit Orientierungs-, Wahrnehmungs- und Realisierungsbereitschaft von Chancen und Risiken –, und dass ihre Funktionsbeeinträchtigung in Ostdeutschland auch in einem hohen Maße der persistenten Traditionalität der betrieblichen Akteure in Ostdeutschland geschuldet ist, soll am Ende der hier vorgelegten Arbeit vor allem als Ergebnis stehen. Diese „späte“ Erkenntnis – schließlich kann man von den besagten modernisierungstheoretischen Beiträgen der Sozialwissenschaften direkt oder indirekt diesen grundlegenden Zusammenhang lehrbuchreif dargelegt bekommen – ist der Genese der Erklärungsmuster für die spezifisch ostdeutsche Entwicklung im Laufe des Forschungsprozesses geschuldet. Überwiegte anfangs die optimistische Deutung der Traditionalität als „subjektive“ Modernisierungschance – tatsächlich ließen sich nach einer ersten Erhebung 1998 erstaunliche Konsolidierungs- und Dynamisierungseffekte unter dem Vorzeichen einer Retraditionalisierung in den ostdeutschen Betrieben konstatieren – werden jetzt der Mangel an Modernität in Form von fehlender selbstbewusster Individualität, Transparenz und Risikobereitschaft zu Blockaden für eine entwickelte Marktgesellschaft.

Das bedeutet sowohl die Anerkennung der These,

„... dass es in Ostdeutschland manche Strukturen des Bewusstseins und des Verhaltens gibt, die nur scheinbar rückständig sind, die in Wirklichkeit aber (...) beachtliche Zukunftspotentiale in sich bergen“ (Hradil 1996: 59),

als auch die Unterstützung der gegenteiligen Aussage:

„Einerlei, welcher der ... Modernisierungstheorien man anhängt, ob man unter Modernisierung nun funktionale Differenzierung (Durkheim u.a.), die Weiterentwicklung von Basisinstitutionen (Zapf) oder die Besinnung der Menschen auf Stärken und Schwächen ihres Fortschritts (Beck) versteht, keines der genannten Modernisierungsverständnisse wird zum Ergebnis kommen, dass traditionsverhaftete, konformistische und gemeinschaftsabhängige Menschen Modernisierung fördern werden.“ (ebd.: 67)

Diese Vereinbarung von Gegensätzen gelingt mit einer Trennung der Perspektive: Was sich für Teilsysteme der Gesellschaft, z.B. den Betrieb, als gut, nützlich, wir-

kungsvoll erweist, kann der Gesellschaft als Ganzes teuer zu stehen kommen. Bei aller Anerkennung also, was in den Betrieben nach der Wende mit „Chaosqualifikationen“, hoher gemeinschaftsbezogener Kohäsivität (vgl. Schmidt 1995) und Beziehungsnetzwerken geleistet wurde, stellen diese traditionellen Wert- und Handlungsmuster Hürden für moderne Institutionen und damit auch für einen Teil der Gesellschaft dar. Schließlich wurden moderne Institutionen in Ostdeutschland nicht nur importiert/transferiert und gegen den Willen der Ostdeutschen etabliert/übergestülpt, ein Teil der Bevölkerung hat durchaus ihr Handeln (mehr oder weniger erfolgreich) auf sie ausgerichtet.

## **2.2 Verfügbare Daten und eigene Erhebungen**

Der Kern der hier vertretenen Thesen beruht vor allem auf eigenen Erhebungen, die im Rahmen eines von der VW-Stiftung finanzierten Forschungsprojektes in den letzten drei Jahren durchgeführt wurden. Das Projektziel war es die ostdeutschen Besonderheiten des Beziehungsgeflechts von Arbeitsmarkt, Bildung und Beschäftigung – so auch der Titel dieses in Halle und Jena durchgeführten Projektes – in den Blick zu nehmen. Der Fokus der Jenaer Forschungsgruppe lag auf dem Beschäftigerverhalten und dem Personal-, Beschäftigungs-, Ausbildungs- und Rekrutierungsmuster der Betriebe.

Im Laufe der Projektzeit wurde allerdings die Forschungsperspektive erweitert, um nicht zu sehr den Einseitigkeiten des betrieblichen Blickes zu erliegen. Auf diese Weise wurden fünf qualitativ verschiedene Erhebungshorizonte abgedeckt. Eine sich anschließende Tabelle gibt einen Überblick über die Erkenntnisschwerpunkte, die Untersuchungsgegenstände, die Datenniveaus und die Zeiträume der einzelnen Erhebungen, die für die vorliegende Arbeit tatsächlich einen empirischen oder thesenförmigen Beitrag liefern.

Doch zunächst die Beschreibungen der einzelnen Untersuchungen, die die betriebliche Wahrnehmung der Personalsituation, des Arbeitsmarktes, des Ausbildungsverhaltens, der Sozialbeziehungen und der Entlohnung abfragten:

## 1. Geschäftsführerbefragungen

- 118 Telefoninterviews mit Geschäftsführern oder Personalchefs kleiner und mittelständischer ostdeutscher Unternehmen (davon 68 des verarbeitenden Gewerbes) – Erhebungszeitraum Oktober 1998 (im Rahmen des von der VW-Stiftung finanzierten Projektes Bildung, Arbeitsmarkt und Beschäftigung in den neuen Bundesländern in Kooperation mit dem Zentrum für Sozialforschung Halle)
- 8 vertiefende Experteninterviews mit Geschäftsführern ausgewählter Unternehmen (1999)
- 27 Interviews mit Geschäftsführern und Personalchefs in „besonders innovativen“, F+E-intensiven Unternehmen in Jena – Erhebungszeitraum im 1. Quartal 2000
- über 60 Telefoninterviews mit Geschäftsführern oder Personalverantwortlichen ostdeutscher Industriebetriebe im Rahmen einer Nacherhebung der Ende 1998 befragten Unternehmen

Ergänzend zu dieser Sicht war es notwendig die Wahrnehmung von rahmenschaftenden Institutionen, zentralen Arbeitsmarkt- und regionalen Akteuren zu erfassen:

## 2. Befragung regionaler Akteure

- 30 Experteninterviews mit Arbeitsamtsvertretern, Gewerkschaften, Handels- und Handwerkskammern, Vertretern regionaler Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarktpolitik – Erhebungszeitraum Anfang 1999 (gemeinsam mit dem ADAPT-Projekt „Regionaler Qualifikationsbedarf und arbeitsmarktpolitische Steuerungsmöglichkeiten in Thüringen“)

Schließlich ermöglichte eine Intensivfallstudie mit dem klassischen industriesoziologischen Instrumentarium die Untersuchung eines typischen Betriebsfalles, an dem exemplarisch insbesondere die Thesen zum Generationenaustausch, -konflikt und den Sozialbeziehungen studiert werden konnten:

## 3. Intensivfallstudie in einem Werkzeugunternehmen

- schriftliche Befragung aller 30 Belegschaftsangehörigen – Erhebung im Februar 2000 (ausgewertet im Rahmen der Masterarbeit von Mario Möller)
- vertiefende Interviews mit dem Geschäftsführer, dem Meister und einem Belegschaftsangehörigen



Schon im Laufe der Betriebsbefragungen wurde klar, dass eine komplementär dazu angelegte Befragung unter Beschäftigten durchgeführt werden musste, um die Perspektiven verschränken zu können. Die Rationalität der Geschäftsführer sollte mit den Wahrnehmungsmustern der Beschäftigten selber, aber auch derjenigen die außerhalb dieses Beschäftigungssystems standen gekreuzt werden.

#### *4. Beschäftigtenbefragung*

- 168 Erwerbstätige und Arbeitssuchende aus vier Alterskohorten und aus allen Beschäftigungsfeldern – Erhebungszeitraum Februar bis Mai 2000 im (Rahmen der von Michael Behr durchgeführten Lehrforschung: Entscheider und Betroffene – Berufsbiographien nach der Wende)

Schließlich galt es in einer weiteren Geschäftsführerbefragung in Dessau und Umgebung eine regionalspezifische Bedarfsanalyse durchzuführen:

#### *5. Regionale Bedarfsanalyse*

- 102 Interviews mit Geschäftsführern und Personalverantwortlichen von wichtigen Betrieben in der Region Dessau mit Anspruch auf Repräsentativität im Metall-/ Elektrobereich, aber auch wichtigen Beschäftigten in der chemischen, in der Baustoffindustrie und in qualifizierten Dienstleistungsbetrieben.

Einen etwas detaillierteren Überblick über die zugrundeliegenden Daten verschafft die folgende Übersicht (Tabelle 2.1). Die erste Spalte (Kennzeichnung) beinhaltet ein Sigel, mit dem im Laufe des Textes der vorliegenden Arbeit auf den jeweiligen Datensatz oder die entsprechende Erhebung verwiesen werden soll.

Auf der Makro- und der Mesoebene kann diese Arbeit auf die allgemein zugänglichen Massendaten zurückgreifen, die als Bundes- oder Landesstatistiken vorliegen oder die vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Form von Betriebspanels und Arbeitsmarktsstatistiken bereitgestellt wurden. Auch das Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen in Berlin (Soestra) und das soziökonomische Panel (SOEP) liefern wertvolle Daten. Hier sollen diese Datenquellen aber weitestgehend nicht primär angezapft werden, sondern Veröffentlichungen, Beiträge und Analysen, die auf dieser Grundlage entstanden sind, sichern dieser Arbeit den makroempirischen Hintergrund.

Tabelle 2.1: Überblick über das verfügbare empirische Material

Kennzeichnung	Kurzbeschreibung	Zahl der Fälle	Erhebungsart	Interviewpartner	Erhebungszeitraum	Untersuchungsgegenstand	Erkenntnisinteresse
[VW 2000]	Nacherhebung eines Sampleauschnittes aus VW 1998	63	Telephoninterviews (CATI), teilstandardisierter Fragebogen	Geschäftsführer oder Personalverantwortliche	Juni, Juli 2000	Kleine und mittlere Industriebetriebe in Ostdeutschland (Schwerpunkt Thüringen und Sachsen)	Veränderungstendenzen in der Personalwirtschaft, betriebliche Sozialbeziehungen, Lohnpolitik und Arbeitsmarktorientierung betrieblicher Akteure
[VW 1998]	Für das VW-Projekt zentrale Beschäftigterbefragung, zum Teil Folgebefragung von Betrieben aus KMU 1995	117	Telephoninterview (CATI), Teilstandardisierter Fragebogen	Geschäftsführer oder Personalverantwortliche	Oktober 1998	KMU in Ostdeutschland (Brandenburg, Berlin, Sachsen, Thüringen) aus Handwerk, Bau, Industrie und dem Dienstleistungsbereich	Personalbedarf, Qualifikationsentwicklung, Beschäftigungsformen, Ausbildungsverhalten, Altersstruktur
[KMU 1995]*	Berliner Kleinbetriebsstudie (Brussig u.a. 1997) im Rahmen der KSPW	124	Mündliche Befragung in den Betrieben mit standardisierten Fragebögen und Fallstudien mit halbstandardisierten Fragebögen	Geschäftsführer, „wo dies nicht möglich war, ... ein(e) mit Führungsaufgaben betraute Mitarbeiter/in“ (Brussig u.a. 1997: 20)	März, April 1995	KMU in Ostdeutschland (Brandenburg, Berlin, Sachsen) aus Handwerk, Bau, Industrie und dem Dienstleistungsbereich	Entwicklungs- und Existenzbedingungen von Kleinbetrieben in einer destabilisierten Umwelt: typische Handlungsorientierungen, Entwicklungspfade u.ä.; qualitative Beschäftigungsimplicationen; Muster des Personaleinsatzes, Rekrutierung, Beschäftigungsformen u.ä.
[L.F. 2000]	Beschäftigtenbefragung im Rahmen einer Lehrforschung	168	teilstandardisierte, persönliche Interviews	Erwerbspersonen aus 4 Alterskohorten	März bis Mai 2000	Ostdeutsche Erwerbsbiographien nach der Wende	Herausarbeitung von geschlechts- und altersspezifischen Erwerbschicksale, Arbeitsmarktorientierung, Bildungsverhalten
[Dessau 2000]	Geschäftsführerbefragung in den wichtigsten Betrieben der Region Dessau	102	teilstandardisierte, persönliche Interviews	Geschäftsführer oder Personalverantwortliche	Juli, August 2000	Betrieblicher Personal- und Dienstleistungsbedarf	Personalbedarf, Qualifikationsstand, Beschäftigungsformen, Ausbildungsverhalten, Altersstruktur, Unternehmensumwelten, Kooperationsverhalten
[Intensiv 2000]	Intensivfallstudie in einem Thüringer Werkzeugbauunternehmen	26+4	schriftliche Interviews, standardisierter Fragebogen + ausführliche Leitfadendeninterviews	sämtliche Organisationsmitglieder, Beschäftigte, Vorgesetzte, Geschäftsführer	Februar 2000	Totalerhebung in einem Thüringer Werkzeugbaubetrieb mit 30 Beschäftigten (Intensivfallstudie)	Erkundung von Arbeits- und Sozialbeziehungen, Generationen im Betrieb, Personalbedarf und Arbeitsmarktentwicklung
[Jena 2000]	Untersuchung in qualifizierten Dienstleistungsunternehmen in Jena	27	persönliche Interviews, teilstandardisierter Fragebogen	Geschäftsführer	erstes Quartal 2000	besonders innovative, forschungs- und entwicklungsintensive Unternehmen in Jena	Rekrutierungs- und Qualifikationsbedarf v.a. von akademischem Fachkräften, Beschäftigungs- und Rekrutierungsformen, Ausbildungsverhalten, Altersstruktur
[Akteure 1999]	Befragung von Vertretern wichtiger Arbeitsmarktinstitutionen und politische Akteure im Rahmen eines ADAPT-Projektes	30	Experteninterviews, Leitfaden	Vertreter aus den Arbeitsämtern, den Handwerks- und Handelskammern, Gewerkschaften und der GfAW	erstes Quartal 1999	regionale Akteure der Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarktpolitik Thüringens	Ermittlung von Regionalem Qualifikationsbedarf und arbeitsmarktpolitischen Steuerungsmöglichkeiten in Thüringen

\* Der Datensatz wurde freundlicherweise von Martin Brussig zur Verfügung gestellt

## 2.3 Methodologie und Fragebogenkonstruktion

Obwohl alle beschriebenen Erhebungen unmittelbar einen Beitrag zu den hier dargestellten Thesen, Befunden und Zusammenhängen liefern, können Methode und Fragebogendiskussion hier nur eingeschränkt dargestellt werden. Da die Nacherhebung [VW 2000] zum einen als Primärquelle für die vorliegende Masterarbeit konzipiert wurde und zum anderen auf ein – für dieses Projekt typisches – Design zurückgriff, soll ihre Methode hier exemplarisch vorgestellt werden. Das gleiche gilt für die sich anschließenden Beschreibungen der Anbahnung und Qualität der Interviews (Abschnitt 2.3) und die Beschreibung des Samples (Abschnitt 2.4).

Mit einem überwiegend betriebliche Aspekte thematisierenden, industriesoziologischen Ansatz steht die hier vorliegende Arbeit in ihrer Orientierung der methodischen Instrumentenauswahl eher der qualitativen Sozialforschung nahe (vgl. Modrow-Thiel 1993). Vom Betriebsfall und seinen Besonderheiten ausgehend wird hier also auf einen qualitativen Tiefenbezug Wert gelegt. Um aber zu allgemeingültigeren Aussagen zu kommen, und gerade für die (hier im Resümee) vorgeschlagene Typenbildung, sind größere Fallzahlen unabdingbar. Entgegen der vorherrschenden Meinung, Fallstudien seien nur schwer auf die Ideale der quantitativen Sozialforschung auszurichten (vgl. Jost 1996: 411), werden hier aus der Verknüpfung von qualitativem und quantitativen Ansatz komplementäre Gewinne erzielt und keine Substitution beansprucht oder eine Deformierung der einen Methode zugunsten einer anderen in Kauf nehmen zu müssen.

Diese Verknüpfung gelang durch eine kleine methodische Innovation, mit der 1998 auch die erste VW-Erhebung erfolgreich durchgeführt werden konnte: Das Instrument der Telefonbefragung für hochstandardisierte Breitenerhebung wurde soweit modifiziert, dass es den qualitativen Ansprüchen für den Bestandteil der industriesoziologischen Fragestellung an den Thesen soweit genüge. Dieses als *Computer Aided Telephone Interview* (CATI) bekannte Verfahren zeichnet sich dadurch aus, dass ein entsprechendes Programm für den Fragebogenablauf unter Berücksichtigung der entsprechenden Filterführungen sorgt. Der Interviewer kann die Antworten sofort während der Befragung eingeben und erzeugt somit simultan den maschinenlesbaren Datensatz. Bisher wurde dieses Verfahren weitestgehend nur für einfache und kurze Erhebungen, Haushaltsbefragungen z.B., genutzt.

Die Anwendung dieses Instrument für Fragestellungen der Personalforschung erfordert einige Voraussetzungen, wie mit der Thematik und den betrieblichen Abläufen vertrautes Interviewpersonal, und anpassende Eingriffe, wie die Möglichkeit, bei ausführlichem Antwortverhalten entsprechend lange Textpassagen bei der Eingabe zuzulassen. Angesichts der Vorteile dieses Verfahrens<sup>1</sup> erscheint es vor allem effektiv, um ein größeres Untersuchungsfeld zu sondieren und zu aussagekräftigen Daten zu gelangen (vgl. Fuchs 1995). Die Erweiterung um die qualitative Komponente in der Fragebogenführung erwies sich sogar als weiterer Vorteil, um gewisse Abwechslung in den Interviewverlauf zu bringen und Kommentierungsbedürfnissen der Befragten nach zu kommen. Zur Ergänzung des Eindrucks waren vertiefende Interviews in ausgewählten Betrieben vor Ort jedoch unabdingbar.

Mit einem teilstandardisierten Fragebogen für *problemzentrierte Interviews* (vgl. Modrow-Thiel 1993: 133) konnte das Jenaer VW-Teilprojekt 1998 erfolgreich das Betriebsfeld sondieren und wichtige Thesen überprüfen. Auch in der Nacherhebung 2000 wurde ein ähnlicher Fragebogen mit einem Mix aus etwa 75 geschlossenen und 25 offenen Fragen erfolgreich angewendet. Aber auch für etwa die Hälfte der fakten- und zahlenabfragenden, geschlossenen Fragen waren Kommentare und Begründungen zugelassen und ausdrücklich erwünscht. Neben einem derartig qualitativ angereichertem Datensatz entstand nach jedem Gespräch ein Protokoll, das von den Interviewern angefertigt wurde. In ihnen wurden die Interviewsituation, der Gesprächseindruck und wichtigsten Befunde noch einmal formuliert und beschrieben. Sie geben wertvolle qualitative Hinweise, für die die Fragebogenstruktur keinen Platz vorsah und sind zum Teil mit zahlreichen Originalziten der Geschäftsführer geschmückt, die einen sehr lebendigen Eindruck von dem Untersuchungsgegenstand vermitteln. In der Auswertungsarbeit stellen diese Protokolle eine große Bereicherung und Erinnerungsstütze dar, wenn man doch noch einmal Aussagen bis auf die Betriebsfallebene herunterbrechen muss.

---

<sup>1</sup> Vorteile sind z.B. die Einsparung von Reisekosten und höhere Flexibilität beim Umgang mit Interviewterminen. Auch für Geschäftsführer stellt das Telefon ein vertrautes, professionelles und effektives Kommunikationsmedium dar. Es sichert somit eine höhere Teilnahme- und Ausschöpfungsquote. Telefoninterviews beanspruchen in der Regel nicht so viel Zeit wie Interviews vor Ort. Nachteile liegen bei den fehlenden (sinnlichen) Eindrücken vor Ort und Inflexibilität bei langen Interviews mit komplizierter, enger Filterführung. D.h., das Fragebogeninstrument muss vorher ausgiebig getestet und auf alle Eventualitäten hin erprobt worden sein.

Tabelle 2.2: Überblick über Fragebogenstruktur und verwendete Indikatoren  
[VW 2000]

Fragenkomplex	Befragungsschwerpunkte, inhaltliche Untersetzung
<b>A: Betriebliche Situation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation des Unternehmens</li> <li>• Markt- und Absatzveränderungen</li> <li>• Konsolidierungsjahr und Einschätzung der Geschäftslage</li> <li>• Eigenkapitalbasis</li> <li>• Erfahrungen mit Förderpolitik</li> </ul>
<b>B: Beschäftigungs- entwicklung (seit der letzten Erhebung 1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellungen aufgrund Erweiterungs- und Ersatzbedarf</li> <li>• Eigen- und Firmenkündigungen</li> <li>• Altersabgänge</li> <li>• eingestellte Beschäftigtengruppen und Qualifikationen</li> <li>• Rekrutierungsinstrumente</li> <li>• künftige Beschäftigungs- und Qualifikationsentwicklung</li> <li>• Zusammensetzung der Belegschaft hinsichtlich Bleibern, extern Eingestellter, übernommener Azubis und „Rückkehrern“ aus Westdeutschland</li> </ul>
<b>C: Altersstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alter der Neueinstellungen</li> <li>• Alterspräferenz bei Neueinstellungen</li> <li>• Durchschnittsalter (Arbeiter - Angestellte)</li> <li>• Anteil junger Beschäftigter an der Belegschaft</li> <li>• Anteil älterer Beschäftigter an der Belegschaft</li> <li>• erwartbare Rentenabgänge</li> <li>• bisheriges und künftiges Rentenalter</li> <li>• Risiken einer „Verrentungswelle“</li> </ul>
<b>D: Ausbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Auszubildenden</li> <li>• bisherige Übernahmeaktivitäten nach der Ausbildung</li> <li>• künftige Übernahmechancen von Auszubildenden</li> <li>• Personaldeckungsstrategien hinsichtlich der Präferenz von Ausbildung gegenüber Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt</li> </ul>
<b>E: Qualifikations- angebot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschätzung des regionalen Qualifikationsangebotes</li> <li>• Einschätzung von Mangel und Überschuss am Arbeitsmarkt</li> <li>• Einschätzung des künftigen Qualifikationsangebotes</li> </ul>
<b>F: Arbeitsmarkt- orientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einschätzung der Beschäftigtenwahrnehmung von Optionen auf dem Arbeitsmarkt</li> <li>• ... Optionen auf dem westdeutschen Arbeitsmarkt</li> </ul>
<b>G: Entlohnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erlebnis: Lohnforderung unter Kündigungsandrohung</li> <li>• (mögliche) Strategien als Antwort auf Lohnforderung</li> <li>• durchschnittliche Löhne im gewerblichen Bereich und Lohnspreizung</li> <li>• Anteil der Beschäftigten im gewerblichen Bereich, die Durchschnittslohn bekommen</li> <li>• Entgelte für Ungelernte</li> <li>• Lohngruppen und Entlohnungssysteme</li> <li>• Entstehungshintergrund und Anpassungsdruck auf Entlohnungspolitik</li> <li>• Entlohnungskriterien</li> <li>• Generationale Lohnunterschiede</li> <li>• Leistungsbezogene Lohnkomponenten</li> <li>• Sozialleistungen</li> <li>• Tarifliche Bindung</li> <li>• Potenziale des Flächentarifes</li> <li>• Innerbetriebliche Lohnaushandlungsparteien und Lohndiskretion</li> </ul>
<b>E: Arbeitszeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überstunden</li> <li>• Bereitschaft der Beschäftigten für Überstunden</li> <li>• Überstundenvergütung</li> <li>• Wochenendüberstunden</li> </ul>
<b>F: Betriebsklima, Sozialbeziehungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhältnis der Kollegen untereinander, Verhältnis der Beschäftigten zur Geschäftsführung</li> <li>• Kritik und Probleme der Beschäftigten</li> <li>• Einschätzung der Veränderungen zum „Pioniergeist der Anfangstage“</li> <li>• Generationenkonflikte</li> <li>• Erfahrungen mit Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme</li> <li>• Aufstiegsmöglichkeiten der Beschäftigten im Unternehmen</li> <li>• Herausforderungen der Zukunft</li> </ul>

Neben der Teilstandardisierung des Fragebogens gelingt es mit den Protokollen die qualitative Komponente des Untersuchungsdesigns zu stärken – diese methodische Strategie ist unabdingbar aufgrund der Offenheit vieler Handlungs-, Strategie- und Wahrnehmungsmuster der befragten Akteure und den sie beschreibenden Thesen. Erst durch die Berücksichtigung der qualitativen Dimension gelingt es manche fatalen Fehlschlüsse eher rein quantitativ arbeitenden, auf Massendaten beruhenden Argumentationen zu umgehen.

Der Fragebogen für die Nacherhebung 2000 gliedert sich in 9 Blöcke mit jeweils sehr unterschiedlicher Anzahl an Fragen und verschiedenen Vertiefungsgraden (vgl. Tabelle 2.2). Ein Teil der Fragen, insbesondere zur Situation des Unternehmens, Einschätzung der Geschäftslage und zur Entwicklung des Personalstandes wurde jeweils 1995, 1998 und 2000 abgefragt. Mit dieser kleinen Zeitreihe lassen sich mitunter konstruktive, dynamische Schlussfolgerungen vornehmen. Der Hauptteil der Fragen folgt aber dem jeweiligen Befragungsschwerpunkt und vertieft entsprechende Themen, wie z.B. 2000 der Fokus auf der Konstruktion der Entlohnungssysteme und der die Entgelte beeinflussenden Variablen lag. Damit versuchen die hier vorliegenden Erhebungen also einen weiteren Spagat – neben der Integration von qualitativem und quantitativem Ansatz – zwischen Längs- und Querschnittsstudie.

## **2.4 Anbahnung und Qualität der Interviews**

Das Hauptaugenmerk lag sowohl bei der Berliner Kleinbetriebsstudie [KMU 1995], als auch bei der 1998er VW-Erhebung auf Industrie, Handwerk und den unternehmensbezogenen Dienstleistungen. Die zentralen Thesen des VW-Projektes bezogen sich immer auf diese Teile der ostdeutschen Wirtschaft, trotzdem wurde 1998 noch ein gewisser Anteil an Baubetrieben und einfachen Dienstleistungsunternehmen mit-erhoben. Das erlaubte eine gewisse Kontrastierung, aber keine großen Thesen-sprünge für diese Sektoren. Dieses Manko wurde, zumindest für den tertiären Sektor, in einer Erhebung von etwa 40 Dienstleistungsbetrieben bis Ende 2000 kompensiert.

Mit dieser Perspektive, für den Dienstleistungssektor keinen Erkenntnisverlust hinnehmen zu müssen, und dem bewussten Verzicht auf die Baubranche, deren Ent-

wicklung sich nicht so typisch für die Wirtschaft in Ostdeutschland darstellt, konnte sich die 2000er Nacherhebung voll und ganz auf Industrie und den industrienahen Bereich konzentrieren.

Mit den Wirtschaftsbereichen Industrie, industrienahem Handwerk und unternehmensbezogenen Dienstleistungen als zentralem Auswahlkriterium für die Nacherhebung gerieten immerhin 92 der im Jahre 1998 befragten 117 Unternehmen<sup>2</sup> in den Fokus. Insgesamt sollten etwa 60 der vor zwei Jahren erhobenen Unternehmen wieder telefonisch befragt werden. Der angestrebte Erhebungszeitraum reichte vom 12. Juni bis 23. Juni 2000, dabei war zu erwarten, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil dieser Zeit für Akquisitionsgespräche zur Terminvereinbarung der Interviews verwendet werden musste. Tatsächlich verlangten die Gespräche zur Koordinierung der Termine und die eigentliche Durchführung der Interviews (an zwei Telefonapparaten!) von den vier Interviewern<sup>3</sup> große zeitliche Flexibilität ab, so dass das letzte Telefoninterview erst am 3. Juli 2000 stattfinden konnte.

Um möglichst niedrige Verweigerungsquoten zu sichern und keine Interviewabbrüche zu riskieren, mussten wir das Erhebungsinstrument flexibel halten. Der Fragebogen erwies sich nach dem Pretest (8. Juni und 9. Juni 2000) in sechs von sieben Fällen in den wesentlichen Punkten als geeignet, so dass diese sechs Fälle ohne Bedenken in den Datensatz einfließen konnten. Es erfolgten einige für den Gesprächsverlauf dramaturgisch notwendige Umstellungen von Fragen, einige Streichungen und das Hinzufügen von wenigen offenen Fragen für Einleitung und Schluss des Interviews. Bei einem der Pretest-Fälle, in dem das Instrument versagte,

---

<sup>2</sup> In den Auswertungen der 1998er VW-Erhebung ist immer von „118 verwertbaren Fällen“ die Rede. Bei den Vorbereitungen der Nacherhebung stellte sich heraus, dass in einem Fall irrtümlich ein und der selbe Metall-Werkzeugbaubetrieb unter zwei verschiedenen Namen in der Betriebskartei firmierte. Dieser wurde an zwei verschiedenen Tagen im Oktober 1998 von zwei unterschiedlichen Interviewern erhoben, wobei jeweils verschiedene Personen aus der Geschäftsführung die Fragen beantworteten. Somit kann man heute eigentlich nur von 117 verwertbaren Fällen sprechen. Um die Vergleichbarkeit zur 2000er Nacherhebung herzustellen, war es notwendig die zwei Fälle, in einen Fall zu transformieren. Dabei mussten einige Antwortdifferenzen, die verständlicherweise vor allem bei Schätzungsfragen und bei Fragen auftauchten, die den Erfahrungs- oder betrieblichen Verantwortungshorizont der jeweiligen Interviewperson überschritten, in vertretbaren Ausmaßen ausgeglichen werden. Im ersten Fall wurde meistens ein Mittelwert gebildet, im letzteren wurde der Antwort Vorrang gegeben, die vom jeweiligen Experten geäußert wurde – also zu der Priorität bei den Rekrutierungsinstrumenten beispielsweise äußerte sich der Personalverantwortliche, die Antwort über die strategische Ausrichtung und Zukunftseinschätzungen des Unternehmens wurde dem Geschäftsführer überlassen. In Zweifelsfällen bekam eine Variable den „Fehlenden Wert“ zugewiesen. An den Grundaussagen der 1998er Auswertungen ändert sich natürlich nichts durch diese Korrektur.

handelte es sich um ein metallverarbeitendes Unternehmen aus der Region Eberswalde [E7]<sup>4</sup>, das sich zu diesem Zeitpunkt gerade im Insolvenzverfahren befand. Das Gespräch dauerte immerhin fast 20 Minuten, wobei der Geschäftsführer selbst ein starkes Mitteilungsbedürfnis signalisierte (und schließlich sogar zu einer Besichtigung des Betriebes einlud) – der Fragebogen konnte in diesem Fall nur als stichwortgebender Leitfaden herhalten.

Die Notwendigkeit zu derartig improvisierten Interviews ergab sich dann während der Erhebungsphase noch in vier weiteren Fällen, davon ein weiterer Insolvenzfall aus der Südthüringer Region [ST22]. Auch bei diesem Interview erwiesen sich die Mitteilungen der Geschäftsführer, wie es zu dieser Situation kam, als auch die daraus resultierenden Handlungsstrategien als sehr aufschlussreich. Diese wertvollen Gespräche über die Scheiternsgeschichte von Unternehmen – in der industriesoziologischen Forschung wahrscheinlich bisher wenig beachtet – sollten eigentlich in einem Exkurs dargestellt und analysiert werden. Aufgrund der Fülle des zu verarbeitenden Materials und der Argumentation entlang der Thesen – die von einer gewissen betrieblichen Stabilität und nicht von der Krise ausgehen – muss und kann in dieser Arbeit hierauf verzichtet werden.

Zu den anderen drei improvisierten Interviews kam es aus ganz unterschiedlichen Gründen: Bei einem *Gespräch vor Ort* musste der Fragebogen ganz pragmatisch als Leitfaden für ein narratives Interview dienen [MT4]. Ein anderer Interviewpartner berichtete von einer schweren Unternehmenskrise, die zwar nicht zum Konkurs geführt hatte, die aber eine große Umstrukturierung mit Personalabbau und neuer Produktausrichtung erforderlich machte [E6]. Und schließlich musste ein letztes Gespräch improvisiert werden, weil der Geschäftsführer dieses Betriebes [ST23] etwa sechs Monate vor der Nacherhebung bereits schon von uns zu den Fragekomplexen vor Ort interviewt wurde, so dass sich nur wenig Veränderungen dokumentieren ließen und die beobachteten Zeiträume zwischen den Untersuchungszeitpunkten von den anderen Fällen abwichen.

---

<sup>4</sup> Zur Kennzeichnung der einzelnen Fälle, z.B. zum Verweis auf die Quelle der Originalzitate, wurde in der vorliegenden Arbeit ein Sigel gewählt, dass die Region kennzeichnet, in der der Betrieb angesiedelt ist, und eine laufende Nummer je Region. Für einen tabellarischen Überblick über die Fälle siehe Anhang, außerdem gibt Abschnitt 2.4 Aufschluss über die untersuchten Betriebe in der Nacherhebung.



Für diejenigen Gesprächspartner, die von Anfang an und sehr nachdrücklich signalisierten, dass sie uns nur wenig Zeit einräumen würden, hielten wir eine kurze Fragebogenfassung parat, die die wichtigsten vor allem zahlen- und faktenorientierten Abfragen bereithielt. Oftmals ergab sich im Laufe des Gesprächs, dass sich der Interviewpartner doch für die eine oder andere Frage mehr Zeit nehmen würde, so dass einige qualitative Fragen im Laufe des Gespräches noch nachgeschoben werden konnten.

Tabelle 2.3:  
Art der Interviews [VW 2000]

	n	%
<b>telefonisch</b>	60	95,2
<b>schriftlich</b>	2	3,2
<b>vor Ort</b>	1	1,6
<b>Gesamt</b>	63	100,0

Tabelle 2.4:  
Qualität der Interviews [VW 2000]

	n	%
<b>Fragebogen-Pretest</b>	6	9,5
<b>vollwertiges Fragebogen-Interview</b>	44	69,8
<b>unvollständiges Fragebogen-Interview</b>	8	12,7
<b>improvisiertes Interview (Fragebogen als Leitfaden)</b>	5	7,9
<b>Gesamt</b>	63	100,0

Somit konnten also in die Nacherhebung insgesamt 63 Betriebe<sup>5</sup> einbezogen werden, davon 60 als telefonische Interviews, zwei in Form von schriftlichen Befragungen, und ein Fall als Interview vor Ort realisiert werden (vgl. Tabelle 2.3). Der Schwerpunkt der Interviewniveaus liegt mit fast 70% bei den vollwertigen Interviews entlang des teilstandardisierten Fragebogens und weiteren 6 Pretest-Fällen, die als sehr nah am vollwertigen Interview angesehen werden können. Die Qualität des erhobenen Materials ist somit sehr hoch und erfüllt die Ansprüche an die Daten hinsichtlich der wichtigsten statistischen Auswertungsverfahren und einer Reihe von interpretativen Analysen (vgl. Tabelle 2.4).

<sup>5</sup> In einem Fall [C9] erhielten wir mit der Ablehnung der Interviewbereitschaft von der uns wohlgesonnenen Sekretärin die aktuelle Mitarbeiterzahl, so dass in einigen Auswertungen, in denen z.B. nur der Vergleich des Beschäftigtenstandes von 1995, 1998 und 2000 dargestellt wurde, die Fallzahl n=64 beträgt.

## 2.5 Beschreibung des Samples

Der Schwerpunkt der untersuchten Betriebe ist mit etwa 20 bis 100 Beschäftigten im westdeutschen Verständnis eher klein- als mittelständisch, spiegelt aber sehr gut die ostdeutsche Industrielandschaft hinsichtlich der Größenverhältnisse wieder (vgl. Tabelle 2.5). Die Regionenauswahl wurde mit der Berliner Kleinbetriebsstudie 1995 hinsichtlich der drei Regionen Eberswalde, Berlin und Chemnitz vorgegeben<sup>6</sup>, für die 98er Befragung aber erweitert um einige Thüringer Fälle, die jetzt in der Nacherhebung das Sample dominieren. Da die Differenzierung der Regionen bei den Auswertungen nicht im Vordergrund stand, wirkt sich das Ungleichgewicht im Sample nicht weiter verzerrend auf die hier dargestellten Befunde aus.

Mit dem Erkenntnisschwerpunkt auf Aktivität der betrieblichen Akteure und dem Fokus auf Betriebe unter Handlungsdruck wurde 1998 das Sample vor allem um Thüringer Betriebe erweitert, die schon auf gewisse Konsolidierungsindikatoren verweisen konnten (Umsatz mindestens stabil und Beschäftigungswachstum, unabhängig in welchem Ausmaß). Aus dieser Sicht sind sie Avantgarde-Betriebe, aber nicht weil sie wirtschaftlich erfolgreicher sind als andere, sondern weil sie früher die Probleme haben, die die meisten erst später bekommen werden. Im übrigen zeigte sich bei der Nacherhebung, dass der größere Handlungsdruck keineswegs zwangsläufig zu proaktiverem, professionellerem Handeln führen muss.

Eine größere Rolle für die Differenzierung spielt die Branchenzugehörigkeit, aber, die Tabelle 2.6 macht es deutlich, die Differenzierung wird auf diese Weise zu fein, so dass quantitative Aussagen entlang dieser Variablen kaum möglich sind. Hier musste sich bei Bedarf durch eine vereinfachende, polare Sektorenuordnung beholfen werden. Unterschieden wird also zwischen Industrie- und Handwerksbetrieben auf der einen Seite und qualifizierten, produktionsbezogenen Dienstleistungsunternehmen auf der anderen.

---

<sup>6</sup> Für die Berliner Kleinbetriebsstudie erfolgte die Regionenauswahl anhand von typisierenden Kriterien, die den Regionencharakter vor der Transformation beschreiben und die Regionalstruktur in Ostdeutschland widerspiegeln. Berlin stand für eine *„Metropolitanregion“* mit hohem Beschäftigungsanteil im Dienstleistungsbereich und differenzierter Branchenstruktur, Chemnitz für eine *„altindustrielle Verdichtungsregion“* und Eberswalde für eine *„ländlich-schwachindustrialisierte Region“* (vgl. Brüssig u.a. 1997)

Tabelle 2.5: Überblick über die Größe und regionale Lage der untersuchten Betriebe  
[VW 2000]

		Regionale Lage des Betriebes							Gesamt
		Ebers- walde	Berlin	Chemnitz	Süd- thüringen	Nord- thüringen	Ost- thüringen	Mittel- thüringen	
Betriebs- größen- klasse	1 bis 4	1	-	-	-	-	-	-	1
	5 bis 9	-	1	-	2	-	-	-	3
	10 bis 19	-	3	3	5	1	1	1	14
	20 bis 49	2	5	3	4	3	-	2	19
	50 bis 99	3	1	3	5	1	1	1	15
	100 bis 199	-	1	-	4	2	1	-	8
	ab 200	-	-	-	2	-	-	-	2
Gesamt		6	11	9	22	7	3	4	62

Das Sample kann damit keineswegs als repräsentativ für die ostdeutsche Wirtschaftsstruktur angesehen werden, aber durchaus doch als typisch und zwar hinsichtlich der Betriebsgrößenzuordnung, der traditionell geprägten Branchenzugehörigkeit, der Entstehungsgeschichte nach 1990 („Schrumpfbetriebe“) und hinsichtlich ihrer zumindest quantifizierbaren personalpolitischen Latenzphase, aber auch qualitativer Ansätze für das Ende dieses Stillstandes. Es lassen sich noch weitere qualitative Hinweise für die hohe Abbildungstreue der ostdeutschen Betriebslandschaft finden, z.B. in Bezug auf die ostdeutsch geprägten Mehrheitseigentümerstrukturen (vgl. Pohl 2000: 224), die tarifferne Entlohnungspraxis (vgl. Artus, Schmidt, Sterkel 2000) und die hohe Bedeutung kohäsiver Sozialbeziehungen für eine erfolgreiche Restrukturierung (vgl. Schmidt 1995).

Einen tabellarischen Überblick über die in der VW-Nacherhebung untersuchten Betriebe mit Entwicklung des Beschäftigungsstandes, ihrer regionalen Lage, Branchenzugehörigkeit und Entstehungsgeschichte wird im Anhang geliefert.

Die Skizzierung der anderen Datensätze erfolgt im Laufe des Textes, wo es für den Argumentationszusammenhang unbedingt notwendig ist. Das betrifft vor allem die Beschäftigten- und Erwerbslosenbefragung aus der Lehrforschung. Auch hier wurde ein tabellarischer Überblick über die Verteilung der Alterskohorten, Sozialstatus u.a. in den Anhang verlegt.

Tabelle 2.6: Übersicht über die Branchen- und Sektorenzugehörigkeit der untersuchten Betriebsfälle [VW 2000]

		Sektor		Gesamt
		Industrie & Handwerk*	qualifizierte, produktionsbezogene Dienstleistungen	
Branche	Metallbe- & -verarbeitung	15	-	15
	Elektro- & Funktechnik	7	5	12
	Medizin- & Labortechnik	3	7	10
	Stahl-, Werkzeug- & Maschinenbau	8	1	9
	Nahrungs- & Genußmittelindustrie	4	-	4
	Umweltdienstleistungen	-	4	4
	Holz- & Möbelindustrie	3	-	3
	Druckgewerbe & Papierherstellung	2	-	2
	Glasindustrie	2	-	2
	Chemische Industrie	1	-	1
	Computer- & Softwaredienstleistungen	-	1	1
	Ingenieur- & Konstruktionsdienstleistungen	-	1	1
	<b>Gesamt</b>	<b>45</b>	<b>19</b>	<b>64</b>

\* In diesem Sample befinden sich nur zwei klassische Handwerksbetriebe.

#### 3.1 Das personalwirtschaftliche Moratorium und seine Determinanten

In keinem anderen postsozialistischen Land Mittel- und Osteuropas war der Transformationsprozess zur Marktwirtschaft so stark von einem Abbau der Beschäftigung im industriellen Sektor geprägt wie in der ehemaligen DDR. In dieser Vergleichsperspektive erscheint die „Schocktherapie“ der anderen postsozialistischen Länder gegenüber dem ostdeutschen „*Super Bing Bang*“ (von Beyme 1994: 201) als mehr oder weniger konsequente Modifizierung ihrer Planwirtschaften. Bis 1994 organisierte die Treuhandanstalt die Liquidation von 3.718 Firmen, 30% der von ihr verwalteten Unternehmen. Im Juli 1990 arbeiteten in den Treuhandunternehmen noch 4,1 Millionen Beschäftigte, bis Mai 1994 wurden 2,9 Mio. entlassen. Insgesamt fielen im verarbeitenden Gewerbe rund drei Viertel der Arbeitsplätze bis heute weg. In einigen Industriebranchen, wie der ostdeutschen Textilindustrie, beträgt der Rückgang fast 90%. Allein in dem Zeitraum eines Jahres sank die Beschäftigung in dieser Branche von 72.000 Beschäftigten zum 31.12.1990 auf 11.000 Beschäftigte.

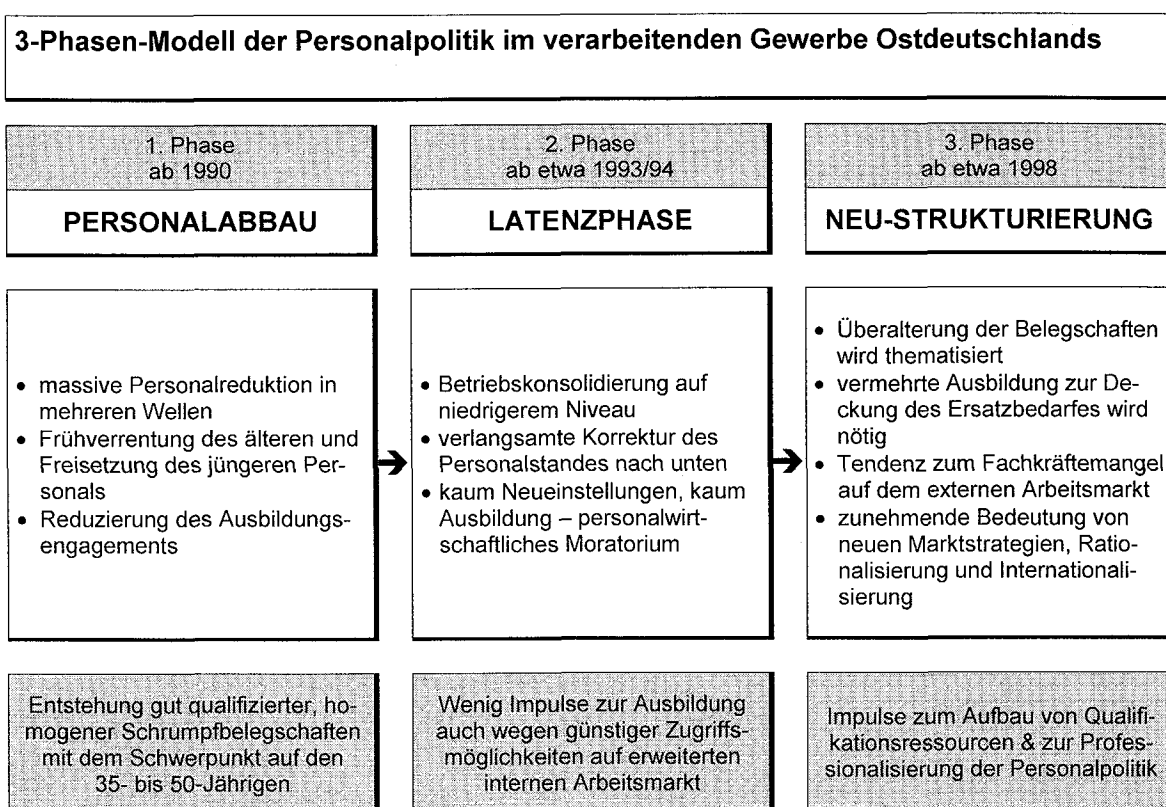
Auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt führte dies zu einem Abbau der Erwerbstätigenquote von etwa 90% zu DDR-Zeit auf 61% heute (Westdeutschland: 65%), ohne dass der Anteil der Erwerbsfähigen, also derjenigen, die dem Arbeitsmarkt als Arbeitnehmer oder Arbeitssuchende zur Verfügung stehen, merklich gesunken wäre. Dieses angebotsinduzierte Arbeitsmarktpproblem stellt sich noch dramatischer im industriellen Sektor dar, wo der Anteil der Industriebeschäftigten nunmehr nur noch etwa 15% beträgt – eine Halbierung gegenüber der DDR-Zeit (vgl. Schneider u.a. 2000: 20f., 26).

Auf einzelbetrieblicher Ebene musste ein Personalabbau von 60% bis 90% organisiert werden. Der größte Teil dieser Personalanpassung an die neue kleinbetriebliche Struktur wurde bis 1992 durchgeführt. Danach verlangsamte sich der Personalabbau deutlich (vgl. Kühl 1993).

Zur Beschreibung der betrieblichen Personalsituation im binnenorientierten Beschäftigungssegment mit starkem Personalabbau seit der Wende hat sich ein einfaches Drei-Phasen-Modell der Entwicklung personalpolitischer Aktivitäten als recht erfolg-

reich erwiesen<sup>1</sup>. Auf eine Phase des Personalabbaus (1) folgt eine (betriebs-)wirtschaftliche Konsolidierungsphase begleitet von einer Latenz personalpolitischer Aktivitäten (2) und auf diese eine personalwirtschaftliche Restrukturierungsphase (3), deren Ansätze bereits in der 98er VW-Erhebung bei einigen Betrieben zu beobachten war (vgl. dazu Abbildung 3.1).

Abbildung 3.1: Drei Phasen der Personalpolitik im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands



Auf die erste Phase des Personalabbaus soll hier nicht ausführlicher eingegangen werden. Dieser Vorgang ist durch die Literatur – im Rahmen zahlreicher KSPW-Studien – differenziert nach Branchen und Sektoren beschrieben worden (vgl. Lutz, Schmidt 1994; vgl. Kühl, Nickel, Schenk 1996). Die betrieblichen Akteure sahen unmittelbar nach der Wende ihre Hauptaufgabe darin, den dramatischen Personalab-

<sup>1</sup> Die Phasierung des Transformationsverlaufes wird auch von anderen Autoren vorgenommen, allerdings präferiert man dort zwei Phasen, die relativ verlässlich z.B. als „Etablierungsphase“ und „Stabilisierungsphase“ beschrieben werden können (vgl. Denisow u.a. 1996: 17ff.; vgl. auch Hüning, Nickel 1993 und Rössel 1993). Die Chance durch ein Drei-Phasen-Modell eine Verlaufshypothese plausibel zu konstruieren, wurde m.E. von keinem Autoren außer Behr (1998, 1999) genutzt.

bau zu organisieren und zu bewältigen. Natürlich gehörte zu diesem Privatisierungs-, Aus- oder Neugründungsprozess auch die Unsicherheit, ob der Betrieb überhaupt bestehen bleiben wird, sich ein finanzstarker Investor findet oder ob man ausreichende Bankkredite für ein eigenes Restrukturierungskonzept erhält. Der Schwerpunkt der Personalpolitik liegt in dieser Phase darauf, Entlassungen von Belegschaftsangehörigen „sozialverträglich“ zu gestalten.

Als Folge der überdurchschnittlich hohen Entlassung jüngerer Belegschaftsmitglieder in den Altbetrieben und der Vorruhestandsregelung, in die fast 1 Million Erwerbspersonen einbezogen wurden, entstanden „Schrumpfbelegschaften“ mit einem Altersschwerpunkt zwischen 35 und 50 Jahren. Während der Anteil der im Beschäftigungssystem und im früheren Tätigkeitsfeld verbliebenen Erwerbstätigen über alle Branchen hinweg 40% beträgt, liegt der Anteil der sogenannten „Bleiber“ insbesondere im produzierenden Gewerbe besonders hoch. Wie die Auswertungen des Sozioökonomischen Panels von Lutz und Grünert (1996) zeigen, lag der Anteil der „Bleiber“ in der Betriebsgrößenklasse über 200 Beschäftigten und internen Wechsler sogar bei 73%. In einigen Altbetrieben sind nahezu alle Beschäftigte schon zur DDR-Zeit im entsprechenden Vorgängerbetrieb gewesen.

Selbst heute noch lassen sich im untersuchten klein- und mittelständisch geprägten Betriebssample als Spiegelbild der vorherrschenden typischen Unternehmensstruktur für Ostdeutschland (unter 200 Beschäftigte) noch Betriebe finden, in denen die „Bleiber“ dominieren. Mehr als ein Drittel (34,5%) der untersuchten Betriebe beschäftigt einen Bleiberanteil von 75% oder mehr. Dagegen arbeiten nur 22% der Unternehmen mit einer Belegschaft, die sich zu einem Viertel oder weniger aus dem Vorgängerbetrieb zusammensetzt.

Mit dieser typischen Mitarbeiterstruktur begannen die Geschäftsführer ihren wirtschaftlichen „Aufbau“ und bestreiten zu einem nicht unbeträchtlichen Teil ihr Tagesgeschäft immer noch mit dieser Belegschaft. In dieser Zeit ruhen zentrale personalwirtschaftliche Aktivitäten wie Rekrutierung von Personal oder Ausbildung. Deshalb kann diese Phase auch als *personalwirtschaftliches Moratorium* bezeichnet werden. Auch von der Beschäftigtenseite lassen sich Beiträge zu diesem Handlungsmuster finden. Hier wird auch deshalb von *Moratorium* gesprochen, weil nicht nur vom Außenblick eines Stillstands ausgegangen wird, sondern – die „Innensicht“ und Handlungsmotivation der Akteure rekonstruierend – diese Phase sich durch den bewuss-

ten Verzicht auf arbeitsmarktpolitische Optionen kennzeichnen lässt. Dieser Optionenverzicht von Beschäftiger- und Beschäftigtenseite konstituiert ganz spezifische betriebliche Arbeitskulturen, innerbetriebliche Austausch- und Sozialbeziehungen, die nachhaltig – bis heute – verantwortlich wirken für eine weitestgehende Stilllegung eines funktionierenden Arbeitsmarktes.

Zentrale Voraussetzung für das Moratorium ist zunächst der überaus geringe Ersatz- oder gar Erweiterungsbedarf bei gleichzeitiger Sättigung mit qualifiziertem Personal in und außerhalb der Unternehmen. Die Geschäftsführer sind mit dem Qualifikationsniveau und der hohen Motivation der verbliebenen Belegschaften in der Regel sehr zufrieden – dieses positive Urteil wird gerade auch von vielen westdeutschen Geschäftsführern mit Personalverantwortung geäußert. Neben der Entlassung nach Sozialverträglichkeitskriterien nutzten die Betriebe die Personalreduktion schließlich auch selektiv, indem sie leistungsschwache und gering qualifizierte Mitarbeiter entließen.

Die drei wesentlichen Determinanten zur Konstitution eines Akteurshandelns im Sinne des qualitativen *Moratoriums*-Begriffs sollen im Folgenden beschrieben werden.

### **3.1.1 Zur betrieblichen Situation**

Im Zuge der Restrukturierung der ostdeutschen Industrie entstehen Firmen mit vielen (zu überwältigenden) Defiziten in einem volkswirtschaftlichen Rahmen, der durch die Gleichzeitigkeit von Wirtschaftskrise und Systemtransformation gekennzeichnet ist (vgl. Preusche 1997: 50). Dabei stellt die konjunkturelle Rezession Mitte der 90er Jahre nur eine erschwerende exogene Bedingung für die Betriebe dar. Viel einschneidender, darauf ist oft hingewiesen worden, wirkte die Währungsaufwertung in Ostdeutschland für das Zusammenbrechen der osteuropäischen Absatzmärkte – dabei galt der Vorteil der Nähe und bestehenden Kontakte zu Osteuropa häufig als ein Kaufmotiv für westdeutsche Investoren (vgl. Windolf, Brinkmann, Kulke 1999: 96f.). Weitere enorme Schwierigkeiten brachten die Privatisierungspolitik der Treuhand mit sich, der mit dem Einigungsvertrag festgelegte Vorrang der Restitutionspolitik, die Zerstörung der bestehenden Netzwerke und Zulieferstrukturen durch die Aufgliederung der Kombinate u.a. bis hin zur Lohnentwicklung, die durch den Stu-



fentarifvertrag zur Angleichung der ost- an die westdeutschen Löhne von manchen Autoren schließlich als „letzter Sargnagel der ostdeutschen Industrie“ (Wehner 1991: 79) kritisiert wurde.

Die Agenda der neuen Eigentümer, Geschäftsführer und Betriebsleiter war anfangs entsprechend geprägt von dem Wandel der Eigentumsstrukturen, vom Umbau der betrieblichen und der Arbeitsorganisation, der Kompensation zerrissener Beziehungsnetze. Des Weiteren galt es, eine Produktivitätssteigerung weitestgehend durch Personalabbau und Produktionsmodernisierung zu vollziehen, die den Betrieb als Wettbewerber am nunmehr internationalisierten Markt bestehen lässt. Die schwache Markteinbindung musste korrigiert werden. Gleichzeitig hatten die Geschäftsführer in dieser Zeit zu überlegen, auf welches Produkt sie setzen sollten, mit welcher Technik dies herzustellen sei, woher die Investitionen dafür kommen sollten, in welchem Marktsegment sie sich positionieren könnten und welche Marketingstrategien folglich zu entwickeln seien. Angesichts dieser Herkulesaufgaben war es von großem Vorteil, eine proaktive Personalpolitik zurückstellen zu können. Das qualifizierte Personal, über das man verfügte, war verlässlich und leistungsstark und die Arbeitsmarktsituation erschien aus der betrieblichen Sicht recht günstig.

Für die betriebliche Personalpolitik lautete die Devise in dieser Konsolidierungsphase, die für die Betriebe zwischen 1993 und 1994 begann, vor allem eine Stabilisierung des Personals zu erreichen. Damit ist nicht allein der Umfang des Personalstandes gemeint, sondern auch eine „Konsolidierung der Belegschaft“. Nach dem immensen Personalabbau sollte nun „Ruhe in die Betriebe“ einkehren, die allgegenwärtige Arbeitsplatzunsicherheit zumindest aus dem betrieblichen Alltagsgeschäft herausgehalten werden. Daher lässt sich diese Zeit auch als eine „Latenzphase“ oder als *personalpolitisches Moratorium* beschreiben, deren wesentliches Charakteristikum nicht die Stagnation war, sondern im Personalbereich vor allem einen Abschluss der Betriebe gegenüber externen Qualifikationsressourcen bedeutete. Damit ging eine extensive Nutzung des vorhandenen personellen Potenzials und die Beendigung, von aus DDR-Zeit fortgeführten Ausbildungsaktivitäten einher. Überhaupt nahmen die Betriebe wenig Impulse auf, eine Notwendigkeit dafür zu erkennen, selbst auszubilden oder eine vorausschauende Personalpolitik zu betreiben.

### **3.1.2 Zur Situation auf dem Arbeitsmarkt aus betrieblicher Sicht**

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt gab dieser innerbetrieblichen personal- und rekrutierungspolitischen Latenzphase Vorschub, weil sie sich für die Betriebe in dieser Zeit als äußerst günstig darstellte – zum Teil bis heute noch. Nach dem Personalabbau verfügten die Betriebe über ein enormes lokales und regionales Arbeitskräftepotenzial, auf das jederzeit zurückgegriffen werden konnte. Betriebe, die überhaupt – und dann natürlich auch selten in großem Umfang – Ersatz- oder Erweiterungsbedarf hatten, konnten diesen schnell und ohne größere Suchanstrengungen befriedigen.

Mit dieser Erfahrung entfallen zwei für die Entwicklung, den Aufbau und den Erhalt berufsfachlicher Arbeitsmärkte essentielle Motive: das Motiv auszubilden und eine Ausrichtung der personalpolitischen Aufmerksamkeit auf den externen Arbeitsmarkt. Insbesondere das Engagement in der Ausbildung wird drastisch zurückgefahren, selbst in solchen Betrieben, die vorher eine starke Ausbildungstradition hatten.

Ein weiterer Vorteil für die Betriebe ergab sich im (seltenen) Rekrutierungsfall durch die genaue Kenntnis der Personalverantwortlichen über das zur Verfügung stehende, freigesetzte Arbeitskräftepotenzial auf dem erweiterten internen Arbeitsmarkt. Auf diese Weise konnten passgenau Qualifikationen innerhalb kürzester Zeit gewonnen werden. Häufig wurde für solche Rekrutierungsfälle auch das Sozialkapital der eigenen Beschäftigten genutzt, die genau wussten, welche ABM oder FuU ehemalige Kollegen gerade absolvierten. Schließlich verfügten die Geschäftsführer auf diese Weise sogar über eine Garantie, dass sich das „neue“ Personal aus dem Vorgängerbetrieb oder dem Kombinatsumfeld gut in die bestehende Belegschaft einpassen würde.

Diese Besonderheit des aus den Vorgängerbetrieben hervorgegangenen, externen-internen Arbeitsmarktpotenzials, das hochwertige Qualifikationen in ausreichender Zahl und Passförmigkeit aufgrund des bestehenden Sozialkapitals garantierte, erklärt die fehlenden personalwirtschaftlichen positiven Außensignale der Betriebe. Das Zurückfahren der Ausbildungsaktivitäten, das Fehlen einer konsistenten, vorausschauenden Rekrutierungspolitik (vgl. Grünert 1997: 23) und die bedarfsgerechte Versorgung mit Fachkräften – am externen Arbeitsmarkt und seinen Institutionen vorbei, aufgrund der hohen Bedeutung informeller Kontakte – geht auf diese, für die Betriebe günstige Arbeitsmarktsituation zurück.

### **3.1.3 Ausgeprägte Homogenität der Belegschaften**

Wesentlich mitverantwortlich für die Etablierung eines Handlungsmusters, das sich mit dem *Moratorium* beschreiben lässt, ist eine typische Belegschaftsstruktur mit charakteristischen Merkmalen. Die Mitarbeiter der neuen Betriebsstrukturen sind größtenteils nicht nur „Übriggebliebene“ des Personalabbaus, sie ähneln sich zudem in vielen sozialen und demographischen Merkmalsdimensionen.

Es entstanden nicht selten reine (männliche) Facharbeiterbelegschaften mit einem hohen Stand an handwerklicher Erfahrung und ausgeprägter Betriebsbindung. Jene die Arbeitskultur prägenden ostdeutschen Belegschaften in der Industrie sind gegenüber vergleichbaren westdeutschen Betrieben ähnlicher im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Familienstatus, Erwerbsorientierung, Qualifikation und Nationalität. Es dominieren verheiratete Männer (mit häufig erwachsenen Kindern) aus den Jahrgängen 1945 bis 1960. Die Erwerbsorientierung ist geprägt von Normalarbeitsverhältnis und dem Selbstverständnis, dass es geringe Unterschiede im Erwerbsverhalten zwischen Männern und Frauen gibt. Die vorherrschende Facharbeiterqualifikation, auch bei den Angestellten, verweist auf die hohe Bedeutung der Beruflichkeit von Arbeit. Die Belegschaften in den ostdeutschen Betrieben weisen auch heute noch einen deutlich geringeren Ausländer- und Ungelerntenanteil auf als die Betriebe in Westdeutschland. Laut IAB-Betriebspanel 1999 arbeiten in Ostdeutschland durchschnittlich 12% Ungelernte in der Industrie gegenüber 24% in westdeutschen Betrieben.

Hinzu kommt, dass auch die Bildungsbiographien durch stärkere Normierung, ähnliche Fachrichtungen und die Erwerbsbiographien durch weniger betriebliche Wechsel gekennzeichnet sind. Waren die Belegschaften bereits zur DDR-Zeit mit ihren spezifischen beruflichen und personalwirtschaftlichen Traditionen homogener als in Westdeutschland, so hat der selektive Personalabbau die Homogenität noch erhöht, indem man sich der Jüngeren und Älteren, der Ungelernten, der „Arbeitsscheuen“ und „Leistungsschwachen“ entledigte. Außerdem lässt sich eine außerordentlich hohe Orientierung an der Beruflichkeit von Arbeit und Vollerwerbstätigkeit nachzeichnen. Die Arbeit genießt durchgehend einen sehr hohen Stellenwert, und Pluralisierungs- sowie Individualisierungsprozesse innerhalb der Arbeitnehmerschaft, wie sie in Westdeutschland beobachtet werden, sind gegenwärtig noch kaum ausgeprägt.

Die Beschäftigten in den zahlreichen Neugründungen, ausgewählt aus dem großen Reservoir der qualifizierten Freigesetzten, sind zwar durchschnittlich jünger, in ihren Werthaltungen, Handlungsorientierungen und Arbeitsmarktverhalten aber gleichermaßen durch die ausgeprägt „betriebszentrierten“ Traditionen der DDR geprägt. Große Anteile der heutigen Belegschaften in den Altbetrieben und den Ausgründungen sind seit ihrer Ausbildung in dem entsprechenden Unternehmen.

Wie Gergs und Pohlmann (1999) gezeigt haben, rekrutiert sich auch der größte Teil der ostdeutschen Geschäftsführer aus den Subeliten der Kombinatbetriebe. Die heutigen Geschäftsführer und ihre Beschäftigten kennen sich häufig bereits mehrere Jahrzehnte. Im Hinblick auf eine Reihe modernisierungstheoretischer Implikationen stellt diese personelle Kontinuität sicher eine Hypothek dar. Westdeutsche Beobachter sparten denn auch nicht mit Vermutungen, dass gerade in diesem hoch stabilen Beschäftigungssegment Traditionsverhaftung, fehlende Mobilitätserfahrung, Mangel an „subjektiver“ Modernität und arbeitspolitischer Konservatismus für Produktivitäts- wie Modernisierungsrückstände haftbar gemacht werden können. Tatsächlich liegt in der arbeitskulturell hegemonialen Stellung dieser Bleiberbelegschaften und ihrer Geschäftsführer der Kern einer *Restrukturierung der Personalwirtschaft unter traditionellem Vorzeichen*, die gegenwärtig durchaus eine überraschende Produktivität entfaltet.

### **3.2 Traditionelle Handlungsmuster der betrieblichen Akteure**

Diese dargestellten Determinanten konstituieren ein Handlungsmuster, das die qualitative Seite des *personalpolitischen Moratoriums* darstellt. Es ist gekennzeichnet durch spezifische Personal- und Rekrutierungsmuster, besondere innerbetriebliche Sozialbeziehungen und eine ausgeprägte Machtasymmetrie zwischen Beschäftigten und Geschäftsführerebene.

#### **3.2.1 Beschäftigungsmuster und Qualifikationsorientierung ostdeutscher Beschäftigter**

Die hohe Bedeutung klassischer Beschäftigungsverhältnisse für die ostdeutschen Beschäftigten, also die Orientierung auf Vollzeitbeschäftigung und Beruflichkeit der Arbeit, findet sich auch im Beschäftigungsmuster der Betriebe wieder. Bereits 1995 förderte die „Berliner Kleinbetriebsstudie“ im Rahmen der KSPW das überraschende Ergebnis zu Tage, dass der Anteil prekärer Beschäftigung ausgesprochen niedrig geblieben ist (vgl. Brussig u.a. 1997). Daran hatte sich auch 3½ Jahre später nichts geändert [VW 1998]. Die absolute Regel in den untersuchten Betrieben aller Branchen bleibt weiterhin das klassische Normalarbeitsverhältnis. Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse oder Teilzeit kommen selten vor und stellen dann meist Zusatzverdienste zur Rente dar.

Auch bei der Gruppe der weiblichen Beschäftigten lassen sich keine nennenswerten Hinweise auf Teilzeitbeschäftigung finden. Dabei wird das geringe Interesse der Beschäftigten an Teilzeit stark materiell und mit Hinweis auf die (gegenüber Westdeutschland) andere ostdeutsche Einkommens- und Vermögensstruktur begründet:

„Wissen Sie, die Löhne der Männer geben das einfach nicht her. Wenn die männlichen Erwerbstätigen im Osten mal anständig entlohnt werden, dann erst können es sich die Frauen leisten, weniger zu arbeiten.“ [VW 1998]

Ähnliche Motive gelten für die Ablehnung von Altersteilzeit durch die Beschäftigten. Gegenwärtig scheint bei den Älteren eher die Haltung zu dominieren, noch möglichst lange zu arbeiten, um keine Abschlüsse bei der Rente zu riskieren:

„Ich würde es begrüßen, wenn die Älteren sich entschließen könnten, etwas früher in Rente zu gehen, denn ich würde gerne meine Belegschaft verjüngen. Aber, Sie müssen sehen, dass das bei uns doch ganz anders ist als im Westen. Hier im Thüringer Wald, da haben sie alle ihr Häuschen gekauft. Und zwar mit 50, nicht mit Anfang 30 wie im Westen. Da muss man

schon bis 65 machen, um nicht noch so viele Schulden mit in das Rentenalter zu nehmen.“ [VW 1998]

Der traditionellen Neigung der Beschäftigten kommen aber auch die Geschäftsführer entgegen. Für sie offenbart sich nur eine geringe Notwendigkeit Altersteilzeit anzubieten, zumal damit einer jüngeren, nach Meinung vieler Geschäftsführer eher wenig engagierten Generation, die Türen geöffnet werden.

„Den Älteren über 40 schreibe ich durchaus noch den Pioniergeist der Anfangstage zu. Aber bei den Jüngeren sehe ich eher schwarz. Die sind egoistischer. Wenn mal Not am Mann ist, können die sich nicht so leicht überwinden mal zuzufassen ...“ [VW 2000: OT3]

Statt geringfügiger Beschäftigung setzen also fast 90% der Betriebe vorrangig auf klassische Normalbeschäftigungsformen, wobei sich – häufig aber erst nach einer verlängerten Probezeit durch Befristung der Einstiegsarbeitsverträge – die Stabilität des Personals als außerordentlich hoch erweist. Mit der 98er Erhebung ließ sich zeigen, dass von den Beschäftigten, die seit 1995 eingestellt worden waren, sich 1998 noch 97% in den Industrieunternehmen befanden. Ähnlich hoch wie im verarbeitenden Gewerbe sind die Verbleibsquoten im Bereich der qualifizierten Dienstleistungen (93% der 1998 untersuchten Betriebe), erwartungsgemäß instabiler sieht es in der Bauwirtschaft (56%) und den einfachen Dienstleistungen (60%) aus. Auch das Handwerk weist mit einer Verbleibsquote von 82% eine relativ hohe Stabilität auf, wenn man bedenkt, dass die Beschäftigung in den untersuchten Betriebsfällen von 1995 bis 1998 um durchschnittlich 15% abgenommen hat (vgl. Behr 2000b: 98).

Auch gegenwärtig spricht für das verarbeitende Gewerbe nichts dafür, dass Neueingestellte ein dauerhaftes Randbelegschaftssegment bilden. Die Kündigungsaktivitäten, die bereits im Zeitraum zwischen 1995 und 1998 auf einem niedrigen Niveau lagen, haben sich auch zwischen 1998 und 2000 nicht bemerkenswert geändert – das betrifft sowohl die betrieblichen Kündigungsaktivitäten als auch die von der Beschäftigtenseite (vgl. dazu auch Abschnitte 5.1 und 5.2).

Im Hinblick auf die Frage nach den Chancen des Eintritts eines *Beruflichkeitsszenarios* sind damit zwei Befunde von 1998 vor allem hervorzuheben: die starke Bedeutung von klassischem Normalarbeitsverhältnis und die Orientierung am Facharbeitertypus als Elemente einer traditionellen Beruflichkeit der Arbeit auf der einen Seite und verstärkte Rekrutierungsaktivitäten sowie Ausbildungsengagement auf der anderen Seite. Am hohen Qualifikationsniveau wird und soll in Zukunft also festgehalten

werden. Man kann damit von einer hohen Aktualität des Facharbeiters als Qualifikationstyp *und* als Sozialfigur sprechen.

Tatsächlich lassen sich auch im Jahr 2000 bestätigende Hinweise für dieses Szenario finden. Un- und angelerntes Personal spielt weiterhin eine untergeordnete Rolle in den Personalstrategien der Betriebe. 74% der Untersuchungsbetriebe stellten in den vergangenen zwei Jahren nicht einen Ungelernten ein. Insgesamt liegt der Ungelerntenanteil an den Neueinstellungen in diesem Zeitraum unter 10%. Mancher Geschäftsführer glaubt aber auch, dass man natürlich nicht für alle Funktionen ausgebildete Leute benötigt.

Es gibt weiterhin keinerlei Hinweise auf Verdrängungstendenzen von Facharbeitern durch Akademiker, wie es dem *mediterranen Szenario* entspräche. In Betrieben, die hohe Akademikeranteile aufweisen, kommt es keineswegs zu Substituierungstendenzen von Facharbeitern. Der Anteil der Facharbeiter an der Gesamtbelegschaft hat in den vergangenen Jahren (und zwar von hohem Niveau aus) noch zugenommen. Auch für die Zukunft können wir eher von einer steigenden Nachfrage nach (männlichen) Facharbeitern ausgehen. Befürchtungen einer stärkeren Polarisierung der Beschäftigungsstruktur und eine deutliche betriebliche Segmentierung im Sinne einer klaren Herausbildung von Rand- und Stammbeschaften lassen sich also bisher nicht feststellen.

Die Betriebe begründen diese Fachkräfteorientierung mit den gestiegenen Qualifikationsanforderungen in der Vergangenheit und der Annahme, dass die Anforderungen in der Zukunft weiterhin so steigen werden, dass man sie nur mit Fachkräften – Ingenieuren und Facharbeitern – bewältigen können wird. Als Ursache für die gestiegenen und steigenden Anforderungen werden dabei vor allem die Veränderungen durch technische Anforderungen bzw. durch den Einsatz neuer Technologien genannt.

Im Rekrutierungsfall neigen also die ostdeutschen Geschäftsführer zu einer Reproduktion der vorhandenen Qualifikationsstruktur aus Gründen gesteigener Anforderungen und sicherlich auch der „Gewöhnung“ an das Leistungsvermögen qualifizierter Fachkräfte. Das lässt sich auch an dem Vorrang informeller Rekrutierungsinstrumente gegenüber der Nutzung von Arbeitsamt oder Zeitarbeitsfirmen zeigen.

Der Geschäftsführer eines hochinnovativen Unternehmens im Berliner Raum, das sich um die technologische Umsetzung von Umweltschutz und

Ersatzbrennstoffverarbeitung kümmert, beschreibt, dass seine Rekrutierungsstrategie im Wesentlichen darin besteht, bei anderen Firmen anzurufen, die von Abbau betroffen sind. Diese spezifische Strategie des Rückgriffs auf den Mitarbeiterpool eines kränkelnden Unternehmens in der Region scheint kein Einzelfall zu sein. Hier finden sich Hinweise, dass ein großer Teil der Bewegungen am Arbeitsmarkt nicht durch aktive Eigenkündigung der Beschäftigten, sondern durch Insolvenzen und anhaltenden Abbau induziert werden. [VW 2000: B10]

Knapp 70% der in der Nacherhebung 2000 untersuchten Betriebe haben ihr neues Personal in den letzten zwei Jahren über persönliche Kontakte rekrutiert, immerhin 51,9% nannten auch das Arbeitsamt als wichtige Quelle. Die Möglichkeit, mit Hilfe von Leiharbeit Risiken abzufedern und kurzfristigen Personalbedarf zu befriedigen, wird wenig in Anspruch genommen (7,7%). Wenn also überhaupt Ersatz- oder Erweiterungsbedarf entstand, rekurrierte man auf ein Rekrutierungsmuster, das in hohem Maße auf „soziale Kontakte“ setzte. Damit wurde weitestgehend auf die Möglichkeit, die vorhandenen Arbeitskräfte durch möglicherweise qualifiziertere Fachkräfte des externen, berufsfachlichen Arbeitsmarktes zu ersetzen, verzichtet. Diese Abblendung der Betriebswahrnehmung von Angeboten des Arbeitsmarktes erzeugt eine ausgeprägte Abschottung der Betriebe nach außen, die sich gut mit dem Begriff des *cocooning* beschreiben lässt.

Dieses Rekrutierungsmuster sorgt jedoch nicht nur für eine verlässliche Reproduktion der vorhandenen Qualifikationsstruktur, sondern verstärkt auch in vielen Betrieben das mittelalte (männliche) Beschäftigungssegment mit den typischen Homogenitätsmerkmalen. 42% der untersuchten Betriebe [VW 1998] setzen in ihrer Rekrutierungspräferenz ausdrücklich auf Beschäftigte zwischen 35 und 50 Jahren, auch weil sie von dieser Altersgruppe erwarten können, dass sie das nötige Erfahrungswissen und Qualifikationspotenzial besitzen.

Ein Geschäftsführer eines Konsumgüterherstellers mit 200 Beschäftigten, der in den Jahren zwischen 1995 und 1998 nur drei Beschäftigte durch Eigenkündigung verloren hat, beschreibt die Vorteile dieser Altersgruppe: „Die Leute gehen nicht. Man muss sich eigentlich nicht sehr bemühen. Auch der höhere Lohn, der in direkter Nachbarschaft in Bayern gezahlt wird, stellt kein Problem dar. Wir haben ja fast nur Beschäftigte über 35. Die haben alle Familie, die Frauen arbeiten hier und die Mobilität ist sehr gering. Ich habe hier absolute Fachkräfte in der Firma und die gehen auch nicht. Die sind bodenständig, die haben ein gewisses Alter. Ich habe ein Durchschnittsalter von 46 Jahren (...). Vielleicht ist unser Betrieb überaltert, okay, aber ich will ja auch nicht bei der Olympiade teilnehmen.“ [VW 1998]



### 3.2.2 Die Etablierung eines impliziten Paktes zwischen Geschäftsführern und Belegschaften

Wie bereits darauf hingewiesen wurde, sind einige Mitglieder der heutigen Belegschaften in den Altbetrieben und Ausgründungen seit ihrer Ausbildung in dem entsprechenden Unternehmen beschäftigt. Ein weiterer großer Teil arbeitete direkt oder im weiteren Kombinatsumfeld des Vorgängerbetriebes. Auch die Neueinstellungen der vergangenen Jahre erweisen sich als sehr stabiles Beschäftigtensegment. Schließlich stammt zudem noch der größte Teil der ostdeutschen Manager aus den Subeliten der Kombinatbetriebe. Die heutigen Geschäftsführer und ihre Beschäftigten kennen sich somit häufig bereits mehrere Jahrzehnte. Und die Hegemonie der „Bleiber“ lässt sich in einem großen Teil der ostdeutschen Betriebe im Jahr 2000 immer noch ausmachen (vgl. Tabelle 3.1).

Tabelle 3.1: Hegemoniale Stellung der „Bleiber“ im Betrieb\*  
[VW 2000]

	Anzahl der Betriebe	Anteil der Betriebe in %
<b>Hegemonie der extern Hinzugekommenen</b>	16	29,6
<b>Balance zwischen Bleibern und Externen</b>	12	22,2
<b>Hegemonie der Bleiber</b>	26	48,1
<b>Gesamt</b>	54	100,0

\* Überschreitet eine der beiden Beschäftigtengruppen den Anteil von zwei Dritteln an der Gesamtbelegschaft wird von Hegemonie gesprochen.

Tatsächlich liegt in der arbeitskulturell hegemonialen Stellung dieser Bleiberbelegschaften und ihrer Geschäftsführer eine Ursache der Restrukturierung der Personalwirtschaft unter traditionellen Vorzeichen. Deren überraschende Produktivität, die sich seit etwa drei Jahren (in den einzelnen Regionen verschieden stark ausgeprägt) beobachten lässt, geht zu einem großen Teil auf dieses innerbetriebliche Sozialkapital der ostdeutschen Geschäftsführer und ihrer Belegschaften zurück. Die eingespielten Teams zeichnen sich durch ein hohes Maß an Vertrautheit miteinander aus und die Arbeitsmotivation der Kerngruppe ist ausgesprochen hoch.

Die Geschäftsführer in den Klein- und Mittelbetrieben hatten vor allem ab etwa 1993/94 versucht – wenn es nur irgendwie ging – das vorhandene Personal zu halten, um die Beschäftigten zur Kooperation zu ermutigen und das betriebliche Sozial-

system zu stabilisieren. In der Tat sind die Belegschaften seit dieser Zeit in der Regel sehr stabil. Unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen wirkt damit die ausgeprägte Betriebszentrierung der DDR-Zeit fort. Obwohl die Zahl der – in erster Linie betriebsbedingten – Kündigungen deutlich höher ausfällt als der Anteil der Eigenkündigungen durch die Beschäftigten, hat fast jedes dritte der untersuchten Unternehmen zwischen Frühjahr 1995 und Ende 1998 keinen Beschäftigten mehr entlassen.

Umgekehrt gab fast jedes zweite Unternehmen an, in diesem Zeitraum nicht einen einzigen Mitarbeiter durch Eigenkündigung verloren zu haben. Die geringen Eigenkündigungen lassen sich einerseits mit der betrieblichen Altersstruktur erklären, also dem hohen Anteil der über 40-Jährigen, deren Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt mit jedem weiteren Jahr schwinden. Trotzdem mutet es erstaunlich an, dass die Beschäftigten wenig Engagement an den Tag legen, einmal die Möglichkeiten auf dem externen Arbeitsmarkt auszuloten. Andererseits – und das könnte genau diese Inaktivität der Beschäftigten erklären – erhalten die Belegschaftsmitglieder seit dem Ende des Personalabbaus von den Geschäftsführern eine implizite Zusicherung ihrer Arbeitsplätze bei entsprechendem Leistungsvermögen und Akzeptanzbereitschaft schwieriger Arbeitsbedingungen. Damit einher geht die Anerkennung der „Bleiber“ als zentrale Leistungsträger im Betrieb.

Als arbeitspolitisch zentrale Figur etabliert sich also ein *Pakt zwischen Beschäftigten und ihren Geschäftsführern*. Der „Vertrag“ beinhaltet Beschäftigungssicherheit gegen Lohnverzicht und Inkaufnahme schwerer Arbeitsbedingungen sowie zum Teil auch unbezahlter Überstunden. Die traditionelle Einlagerung lebensweltlicher Elemente in den Betrieb ermöglicht zudem einen solchen Aufbau flexibler Leistungsgemeinschaften. Das hohe Maß an Informalität, die geringe Hierarchie und der direkte Draht zum Geschäftsführer macht den Aufbau von transaktionskostenintensiven Koordinationsstrukturen überflüssig. Die kontrollarmen ostdeutschen Unternehmen etablieren soziale Systeme, die – hinsichtlich der großen Bedeutung diffuser Erwartungen an die Mitglieder – in einer soziologischen Bestimmung eher dem Strukturtyp der *sozialen Gruppe* entsprechen würde als dem der *formalen Organisation*, bis hin zur schwachen Ausprägung bei den Mitgliedern, sich als austauschbar und ersetzbar wahrzunehmen (vgl. Neidhardt 1983).

Aber nicht nur untertarifliche Entlohnung kennzeichnen diesen Pakt, auch längere Arbeitszeiten werden häufig ebenso konfliktfrei akzeptiert wie interne Umsetzungen,

unterwertiger Einsatz und schlechte Arbeitsbedingungen. Diese stille Akzeptanz könnte möglicherweise auch durch die Integration bzw. den Verbleib im „Betriebskollektiv“ befördert worden sein. Die Konvergierung der Interessen auf das gemeinsame Ziel des Beschäftigungs- und Betriebserhalts lässt in den Betrieben eine Not- und Schicksalsgemeinschaft (vgl. Senghaas-Knobloch 1992) entstehen, die sich gegen den gemeinsamen Feind „Arbeitslosigkeit“ und Schließung des Betriebes wendet. Das Risiko, mit dem Konkurs der Firma die sozio-ökonomische Basis zu verlieren, gilt in den allermeisten ostdeutschen Klein- und Mittelbetrieben für Geschäftsführer und Belegschaften gleichermaßen. Angesichts des hohen persönlichen, nicht zuletzt des finanziellen Engagements der ostdeutschen Geschäftsführer steht für sie keineswegs weniger auf dem Spiel als für die Arbeitnehmer.

Unter diesen Bedingungen können die Manager von einer ausgeprägten Bereitschaft der Beschäftigten zur Selbstoptimierung ihrer Tätigkeit im Interesse des Betriebes ausgehen, ohne dass es hierzu spezieller Anreize bedarf. „Arbeitsdisziplin und Leistungsbereitschaft aller Beschäftigten“ – so resümiert die Forschungsgruppe WISOC aus Chemnitz ihre Untersuchungsergebnisse – „sind bei einer deutlich gewachsenen Arbeitsintensität und Arbeitsbelastung hoch.“ Dabei bevorzugen die Beschäftigten nach Einschätzung der ostdeutschen Betriebsräte „einen Führungsstil, der klare Anweisungen und genaue Vorgaben, Konsequenz und Entscheidungsfreude verbindet mit sozialer Fürsorge und Respekt vor den Mitarbeitern.“ (Lungwitz, Preusche 1999)

Zu den bereits beschriebenen Homogenitätskriterien der Betriebsbelegschaften kommen Eigenschaften hinzu, die sich in der Figur eines „ostdeutschen Arbeitspartaners“ beschreiben lassen (vgl. Behr 2000a). Die gemeinschaftliche Interpretation des betrieblichen Sozialsystems durch diesen Arbeitstyp setzt in hohem Maße lebensweltlich rückgebundene Ressourcen frei. Die Arbeitssolidarität unter den Beschäftigten erweist sich dabei in der Regel nicht – oder nicht mehr – als sperriges Element, mit dem Leistungszumutungen kollektiv abgewehrt werden können. Anfangs konnten die neuen westdeutschen Geschäftsführer und Eigentümer<sup>2</sup> durchaus noch Blockadehaltungen durch die Belegschaft erleben. Diese Irritationen führten bis

---

<sup>2</sup> Unbedingt berücksichtigen muss man dabei, dass sich die ostdeutschen Betriebsleitungen vor allem aus westdeutschen Eigentümern und ostdeutschen Managern zusammensetzen (vgl. Windolf, Brinkmann, Kulke 1999: 110), wobei das Vertriebsmanagement häufig noch einmal den Westdeutschen überlassen wurde. Das Störrische, die wahrgenommene Sperrigkeit, die Blockadehaltungen kurz nach der Übernahme veranlasste auch dazu, den Umgang mit der Belegschaft vor allem den Einheimischen anzuvertrauen. Die Personalabteilungen sind also vor allem in ostdeutscher Hand.

zu der Bewertung der Beschäftigten als „faule Osis“ (vgl. Müller 1993). Inzwischen wirkt die gemeinschaftliche Interpretation als betriebliche Ressource, die dazu beiträgt, ein hohes Flexibilitätsniveau, Leistungsbereitschaft, Bereitschaft zu Überstunden mit Lohnverzicht zu verbinden.

Eine exemplarische Stellungnahme zu diesem spezifischen Gefüge aus Sozial- und Humankapital gibt der Geschäftsführer eines mittelständischen, aber inzwischen weltweit agierenden Tochterunternehmens eines amerikanischen Konzerns, das Wickel- und Flechtmaschinen herstellt. Er beschreibt seine über 40 Mitarbeiter, die sich zu 50% aus der ursprünglichen Kerntruppe, 35% von außen Hinzugekommener und 15% übernommener „Jungfacharbeiter“, die im Betrieb selbst ausgebildet wurden, zusammensetzen, folgendermaßen: „Mehr als die Hälfte von denen war schon mal arbeitslos, haben sich aktiv beworben und sind glücklich, in einem ordentlichen Betrieb arbeiten zu können. Da ist eine große Leistungsbereitschaft bei den Jüngeren und bei denen, die schon mal arbeitslos waren.“ [VW 2000: B8]

Entgegen des in der Öffentlichkeit immer wieder auftauchenden Lamentos über fehlende Arbeitsmoral und unzureichende Qualifikation der ostdeutschen Arbeitskräfte stellen die Geschäftsführer in den untersuchten Betrieben ihren Mitarbeitern fast durchweg gute Noten aus.

Über das handwerkliche Können und die Motivation der Beschäftigten kommen inzwischen auch westdeutsche Geschäftsführer bisweilen ins Schwärmen: „Das habe ich noch nicht erlebt im Westen, wie die hier arbeiten, die Ausbildung war zu DDR-Zeiten offensichtlich sehr gut, die Leute sind hier motivierter als im Westen.“ [VW 1998]

Und ein anderer westdeutscher Geschäftsführer bringt die Unterschiede zwischen Ost- und West so auf den Punkt: „Die Osis und Wessis haben ganz verschiedene Vor- und Nachteile. Die Osis sind kontinuierlicher, zum Teil handwerklich besser und zuverlässiger. Die Wessis sind offener, schneller und flexibler, manchmal aber auch: mehr Schein als Sein.“ [VW 1998]

Die Beschäftigten selber begreifen sich als Mitglieder einer Leistungsgemeinschaft, die gewillt ist, die Hürde der Betriebskonsolidierung zu nehmen. Dabei fordern sie selbst nicht viel von ihren Geschäftsführern außer Beschäftigungssicherheit „solange der Rücken mitmacht, wenn es geht, bis 65“, so ein 54-jähriger Arbeiter aus einem Thüringer Porzellanisolatoren-Werk 1999. Die Geschäftsführer schätzen Mitarbeiter, die bereit sind, ohne größere Schwierigkeiten sogar kurzfristig angekündigte Sonder-schichten einzulegen. Die hochgeschätzten Eigenschaften eines *ostdeutschen Arbeitsspartaners* werden zum Teil inzwischen auch schon von einzelnen Geschäftsführern vorausgesetzt:

„Ich weiß, dass ich sehr viel von meinen Leuten verlange, aber die ziehen alle mit.“ [VW 1998]

Der implizite Leistungspakt konnte nur mit diesem Arbeitstyp zustande kommen und seine Tugenden ließen und lassen ihn lange halten. Das hohe Qualifikationsniveau der Belegschaften, das ausgeprägte Arbeitsethos, die Homogenität und die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten kompensieren damit in vielen Betrieben auch das Fehlen „ausgeklügelter“, versachlichter Formalstrukturen. Der Schwenk auf ungelernte Arbeitskräfte mit eher instrumenteller Arbeitsorientierung würde einen entschieden höheren Explikations-, Strukturierungs- und Kontrollaufwand erforderlich machen. Auch das gesteigerte Ausbildungsengagement, das sich bei etwa 40% der untersuchten Betriebe 1998 beobachten ließ, steht neben der Reproduktion der vorhandenen Qualifikationen für die Motivation den Betriebspakt fortzuschreiben. Damit läuft der Betriebspakt auch auf einen systematischen Ausschluss von Fremderfahrung hinaus.

### **3.2.3 Monokratische Entscheidungsstruktur und paternalistisches Integrationsmuster**

Tatsächlich konstituieren sich die betrieblichen Betriebsgemeinschaften aber nicht nur auf der Grundlage von Reziprozitätsbeziehungen (Fürsorge gegen Verzicht), sondern auch aufgrund einer Asymmetrie zugunsten einer generellen Stärkung der Machtposition der Kapitaleseite gegenüber den Arbeitnehmern.

Die arbeitskulturelle Hegemonie der Generation der heute 40- bis 55-Jährigen in den Betrieben ermöglicht – zum Teil bis heute – einen ausgesprochen kontroll- und koordinationsarmen Steuerungsstil.

Ein Geschäftsführer drückt es so aus: „Das läuft hier alles wie von selbst. Und Sie glauben gar nicht, wie die Kollegen sich untereinander kontrollieren. Es passen alle auf, dass keiner aus der Reihe tanzt.“ [VW 1998]

Das hohe Konformitätsniveau, Disziplinierung und Kontrolle wird einerseits durch die hohe Ähnlichkeit ihrer Mitglieder begünstigt – ebenso aber auch durch die Interpretation des Betriebes als Gemeinschaft.

Gleichzeitig sorgt die ausgeprägte Machtasymmetrie zugunsten des Betriebes für innerbetriebliche Austauschbeziehungen, die durch geringe Primärmachtstrukturen

und weitestgehend fehlende Sekundärmacht gekennzeichnet sind. Zwar zeichnete sich in der Phase zwischen DDR-Systemzusammenbruch und dem Privatisierungsprozess ein Wandel der betrieblichen Sozialbeziehungen ab, der in einer Mischung aus basisdemokratischer Neuorientierung und der Neigung, soziale Besitzstände nicht anzutasten, eine gegenseitige Anerkennung der Gleichrangigkeit und eine hohe Einvernehmlichkeit der Betriebsparteien mit sich brachte (vgl. Preusche 1997: 69). Letztendlich kam es nach dieser kurzen Phase der Annäherung und des Co-Managements dann aber zu einer „Umkehrung“ der betrieblichen Machtverhältnisse von der „passiven Stärke“ der Beschäftigten zur DDR-Zeit aufgrund ihrer faktischen Unkündbarkeit (vgl. Voskamp, Wittke 1991) zu einer Durchsetzungsmacht und Weisungsbefugnis der Geschäftsführer und Manager, die „sich nunmehr auf ihre Stellung und Funktion in der betrieblichen Hierarchie (gründet)“ (Preusche 1997: 63). Selbst in den Betrieben, in denen aus der Zeit der Runden Tische eine institutionalisierte und formalisierte Betriebsratsarbeit erwuchs, ließ sich aufgrund des nun einsetzenden Personalabbaus ein innerbetrieblicher Machtverlust nicht aufhalten.

Trotz dieser außerordentlich schwachen Primär- und Sekundärmachtposition der Beschäftigten entsteht in Ostdeutschland kein kalter Managerkapitalismus amerikanischen Typs. Vielmehr etabliert sich ein kleinbetrieblich geprägtes ostdeutsches Unternehmertum mit außerordentlich paternalistisch-monokratisch geprägten Geschäftsführerpersönlichkeiten. Bis heute ist in Ostdeutschland der Sozialtyp des utilitaristischen Kapitalisten eben so selten wie – auf der Seite der Beschäftigten – der Arbeiterbürger, geschweige denn der moderne, individualisierte „Arbeitskraftunternehmer“ (vgl. Voß, Pongratz 1998).

Die Sozialtypen, die sich nach der Wende als zentrale Träger einer eigenständigen ostdeutschen Kultur der Arbeitsregulation herausbilden, lassen sich dabei keineswegs ausschließlich aus der Trägheit ostdeutscher Mentalitäten oder der Persistenz von DDR-geprägten Handlungsmustern heraus erklären. Vielmehr hat dieser „Modernitätsrückstand“ seine Ursache in erster Linie in strukturellen Determinanten. Die Nachwendekonstellation fördert die vom Westen erwünschten subjektiven Modernisierungsprozesse nicht nur *nicht*, sie macht sogar jene Mobilitätserfahrungen zunichte, die in den 80er Jahren von vielen DDR-Bürgern durchaus auch gemacht werden konnten, worauf beispielsweise die Forschungsgruppe um Karl-Ulrich Mayer vom Max-Planck-Institut für Bildungsforschung nachdrücklich hingewiesen hat (vgl.

Diewald u.a. 1995). Die Erfahrungen, die die Ostdeutschen in den vergangenen zehn Jahren mit der neuen Arbeitsgesellschaft gemacht haben, sind deutlich stärker durch *push*- als durch *pull*-Faktoren gekennzeichnet, bilanziert Heike Solga die Chancen der Verwertbarkeit individueller Handlungsressourcen in den vergangenen zehn Jahren (Solga u.a. 1999).

Aus der Motivation des gemeinsamen Interesses am Betriebserhalt allerdings „eine konsensuale bis harmonische Ausgestaltung der Sozialbeziehungen zwischen betrieblichen Akteuren“ (Brussig u.a. 1996: 149, vgl. auch Schmidt, Gergs, Pohlmann 2000) zu schlussfolgern, unterschlägt den monokratischen, durch den Geschäftsführer dominierten Charakter der Sozialbeziehungen. Zu Recht weisen Windolf, Brinkmann und Kulke (1999: 122) darauf hin, dass sich „der bürokratische Paternalismus der DDR-Betriebe ... sich damit größtenteils in eine instrumentell-repressive Variante betrieblicher Sozialordnung (transformierte)“.

Artus, Schmidt und Sterkel (2000: 34) bewerten die Sozialbeziehungen kritischer:

„Die betriebliche Gemeinschaftsideologie basiert jedoch auch auf der Anerkennung der Belegschaft als wertschaffender Kraft. Eine personalpolitische Strategie des *hire and fire* würde das symbiotische Verhältnis zwischen autoritär-patriarchaler Führung und leistungsbereiter Gefolgschaft massiv gefährden. Basis des Arrangement ist die weitgehende Garantie des primären Interesses der Beschäftigten am Arbeitsplatzserhalt.“

Worauf die meisten Analysen aber nicht verweisen, ist die *Funktion des paternalistischen Rollenmusters*, das selbst Geschäftsführer größerer Betriebe noch übernehmen ohne selbst Eigentümer „in meinem Familienbetrieb“ zu sein. Die Sozialbeziehungen erweisen sich im Konsolidierungsprozess der Betriebe als eminent produktiver Faktor, der ein hohes Maß an Improvisation und Flexibilität ebenso sichert wie eine ausgeprägte Leistungsbereitschaft. Dieser Kooperationsbereitschaft kann sich das Management aber nur sicher sein, wenn es bestimmte Spielregeln berücksichtigt und dem Wunsch nach Anerkennung der Belegschaft entspricht. Das paternalistische Integrationsmuster, das sich in den meisten ostdeutschen Betrieben beobachten lässt, erfüllt diese Anforderungen weitestgehend, freilich unter Inkaufnahme des Verzichts auf formelle Konfliktaushandlung.

In den Betrieben der neuen Länder zeigt sich in besonderer Weise, welche stark strukturprägende Rolle einzelne zentrale Akteure in Umbruchsituationen einnehmen. Dadurch fehlen bis heute in vielen Unternehmen ausgefeilte Arbeitszeit- und Entloh-

nungsformen, klare Eingruppierungsregeln ebenso häufig wie reflektierte Motivationsstrategien. Die Kooperationsformen zeichnen sich in vielen Betrieben durch ausgesprochen hohe Informalität und nicht selten durch Explikationsresistenz aus. Kompensiert wird dieser Mangel an Struktur durch starke Persönlichkeiten in der Geschäftsführung: Herrschaft kraft Autorität. Ein großer Teil der Entscheidungs- und Interaktionsmuster lässt sich damit als monokratisch-paternalistisch und nicht im klassischen Sinne als bürokratisch bezeichnen. Die Entscheidungskompetenz in den Betrieben liegt bei den Geschäftsführern. „Das mache ich alles allein!“, war eine sehr häufige Antwort in der 98er Befragung ostdeutscher Geschäftsführer auf die Frage nach der innerbetrieblichen Funktionsdifferenzierung. Kein Wunder, dass „der Betriebsrat immer dann eine Rolle (spielt), wenn ich ihn ‘was frage“, so ein weiteres typisches Statement eines Geschäftsführers.

Schwache Betriebsräte, eine geringe Verschränkung mit den Gewerkschaften und damit ein schwacher Grad von Tarifverbindlichkeit werden damit zu Garanten des impliziten Paktes, weil sie die Bereitschaft zur Lohnzurückhaltung nicht antasten. Denn die Phase nach dem Personalabbau ist durch einen geringen Anspruch an die Löhne und Gehälter gekennzeichnet. Nachdem die Löhne bis 1994 stark gestiegen sind, verlangsamt sich die Angleichung an das Westniveau in den Folgejahren deutlich. In einer größeren Zahl der untersuchten Betriebe hat sich zwischen 1994 und 1998 in der Lohnentwicklung kaum noch etwas getan. Noch stellt die deutlich höhere Entlohnung in den westdeutschen Nachbarbundesländern – angesichts der geringen Mobilitätsbereitschaft der mittelalten Beschäftigten – nur ein geringes Problem für die Betriebe dar:

„Die Bodenständigkeit ist doch recht hoch und die 6 Mark mehr stehen eigentlich nicht dafür umzuziehen.“ [Dessau 2000]

Auch unter diesem Aspekt ist es ein großer Vorteil, auf das mittelalte Beschäftigtensegment setzen zu können – ein weiterer Hinweis, warum dem Betriebspakt ein systematisch Fremderfahrung ausschließender Charakter anhaftet.



## 4 Erosion der Determinanten

---

Im folgenden Abschnitt soll gezeigt werden, wie sich die Determinanten, die bisher für eine erfolgreiche Aufrechterhaltung des personalpolitischen Moratoriums sorgten, verändern, so dass langfristig nicht mehr von günstigen Rahmenbedingungen für dieses Handlungsmuster ausgegangen werden kann. Von der betrieblichen Seite gibt es die ersten Konsolidierungsanzeichen und die Gewissheit, dass ein Kern erfolgreicher Firmen bestehen bleibt, und die auch Personalbedarf haben werden. Sinkende Insolvenz- und steigende Umsatzzahlen werden vor allem im Metall- und Elektrobereich vermeldet. Hier soll anhand der Indikatoren *Geschäftslage* und *Entwicklung des Personalstandes* in den letzten zwei Jahren und in Zukunft gezeigt werden, dass die Konsolidierung im verarbeitenden Gewerbe zumindest in bestimmten Regionen weiter vorangeschritten ist.

Der zweite Indikator für Dynamisierung lässt sich in bestimmten Qualifikationssegmenten auf regionalen Arbeitsmärkten zeigen. Die reibungslose Versorgung mit Fachkräften ist aus Sicht der Personalverantwortlichen in den Betrieben für bestimmte Berufsgruppen nicht mehr gewährleistet. Daraus wird in einem weiteren Schritt ein Arbeitsmarktoptionenmodell für Beschäftigte und Arbeitssuchende anhand der geographischen Lage und der wirtschaftlichen Entwicklungsperspektiven für einzelne Regionen der neuen Länder hypothetisch entwickelt. Dies soll zeigen, welche Konsequenzen diese Dynamisierungstendenzen für die Akteure haben könnten hinsichtlich ihrer strategischen Neuausrichtung.

Schließlich geraten die innerbetrieblichen Sozialbeziehungen – bisher ein weiterer Garant für das personalwirtschaftliche Moratorium – in einen Wandlungsdruck. Es lässt sich ein *Ende des Pioniergeistes*, mit dem die Anfangstage der betrieblichen Restrukturierung und die „Aufbauarbeit“ bestritten wurden, konstatieren. Der implizite Betriebspakt könnte vor allem durch den anstehenden Generationenwechsel in seinem Fortbestehen gefährdet sein. Hier gilt es Anzeichen für Alternativmodelle abzuleiten, die dann schließlich in der Frage des 5. Kapitels dieser Arbeit kulminieren: Lassen sich neue Strategiemuster der Akteure erkennen, die auf die Veränderungen der Rahmenbedingungen für das personalpolitische Moratorium reagieren?

#### 4.1 Dynamisierung der Personalwirtschaft in den ostdeutschen Betrieben

Als einer der zentralen Befunde aus der 98er VW-Erhebung kann die Dynamisierung der Personalpolitik der Betriebe vor dem Hintergrund ihrer Konsolidierung angesehen werden. Die Betriebe gewannen an personalpolitischer Kompetenz und an Strategiefähigkeit hinzu. Die Zahl der Neueinstellungen hat ebenso wie das Engagement in Ausbildung zugenommen. Diese zentralen quantitativen Befunde zur Beschäftigungsentwicklung decken sich weitestgehend mit den Ergebnissen der Breiterehebungen des IAB-Betriebspanels (vgl. IAB-Werkstattbericht 1999).

Besonderen Anlass zu optimistischen Einschätzungen gab 1998 die Entwicklung im verarbeitenden Gewerbe. Die Unternehmen zeigten deutlich aktiveres Rekrutierungs- und Ausbildungsverhalten als noch 1995. Zu einem großen Teil entsprachen sie damit gewachsenem Erweiterungsbedarf. Die Stabilität der Beschäftigung erwies sich dabei als außerordentlich hoch hinsichtlich der Verbleibschancen im Betrieb für „Bleiber“ und Neueingestellte. Gefragt waren bei den Einstellungen Ingenieure und Leitungspersonal, Meister- oder Vorarbeiterqualifikationen und vor allem Facharbeiter. Typisch für die Rekrutierungsstrategie der ostdeutschen Beschäftiger ist vorrangig das Setzen auf soziale Kontakte und persönliche Empfehlungen. Dabei stellt vor allem die Gruppe der ehemaligen Mitarbeiter des Vorgängerunternehmens den größten Teil der Neueinstellungen dar (zu all diesen Befunden vgl. Behr 2000b; Behr, Engel, Kottmann 1999; Behr u.a. 1999).

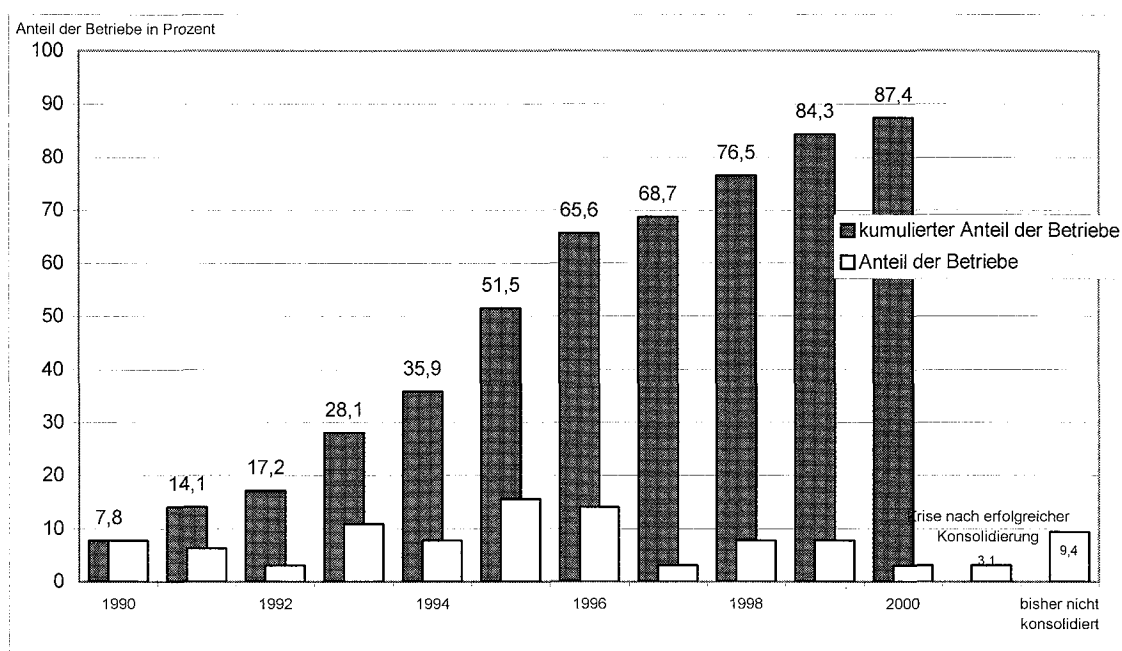
Die 1998 diagnostizierte Konsolidierung der ostdeutschen Industrie lässt sich mit den Befunden der Nacherhebung bis heute fortschreiben. Zum Zeitpunkt der ersten Untersuchung 1998 hatten sich 24 der 117 befragten Betriebe noch nicht konsolidieren können. 13 Betriebe davon wurden wiederum in die Nacherhebung einbezogen, sie machten bis zum heutigen Zeitpunkt auch mehrheitlich Boden gut, aber es blieben immer noch 6 Betriebe übrig, die sich bis heute nicht vergleichbar stabilisieren konnten<sup>1</sup>. Zudem fanden sich zwei Betriebsfälle, die nach erfolgreicher Konsolidierung bis 1993 (E7) bzw. bis 1998 (ST22) wieder in eine Krise geraten waren, so dass es jeweils zum Insolvenzverfahren kam und die Geschäftsführer die Teilnahme an der Befragung ablehnten.

---

<sup>1</sup> folgende Fälle konnten bis 2000 keine Konsolidierung verzeichnen: B1, B9, E5, E6, MT4, NT4

Damit ergibt sich folgende, bis heute aktualisierte Konsolidierungskurve (Abb. 4.1) – allerdings auf der Grundlage weniger Fälle als zum ersten Untersuchungszeitpunkt 1998 (vgl. Behr 2000b: 112). Es zeigt sich, dass sich der Konsolidierungsverlauf kontinuierlich fortsetzte. Mitunter gab es Einbrüche in den letzten zwei Jahren und sicher ist dieser Anteil von Betrieben höher als der in der Nacherhebung erfasste, weil sich die Geschäftsführer angesichts einer verschlechterten Geschäftslage gegenüber 1998 möglicherweise der Befragung verweigerten.

Abbildung 4.1: Konsolidierungsjahr der untersuchten Betriebe bis 2000  
(n=64) [VW 2000 + VW 1998]



Im Vergleich zu der früheren Befragung lässt sich eine deutliche Verbesserung in der Einschätzung der Geschäftslage konstatieren, aber es gibt auch etwas mehr Geschäftsführer als noch 1998, die ihre Geschäftssituation als „eher schlecht“ charakterisieren (vgl. Tab. 4.1). Der größte Teil der Betriebe (60,9%) spricht von einer Verbesserung der Geschäftslage gegenüber 1998, und in dieser Gruppe liegt der Schwerpunkt vor allem bei den Betrieben, die schon 1998 angaben, ihnen gehe es „eher gut“. Kein Geschäftsführer dieser Betriebe gab 2000 eine Verschlechterung an. Die gab es zwar bei den Unternehmen, die 1998 angegeben hatten, ihre Geschäftslage sei „befriedigend“ oder „eher schlecht“, aber auch hier konnte sich die Mehrheit

dieser Betriebe verbessern oder zumindest den Geschäftsstand halten. Ein exemplarisches Beispiel erfolgreicher Stabilisierung stellt folgender Betriebsfall dar:

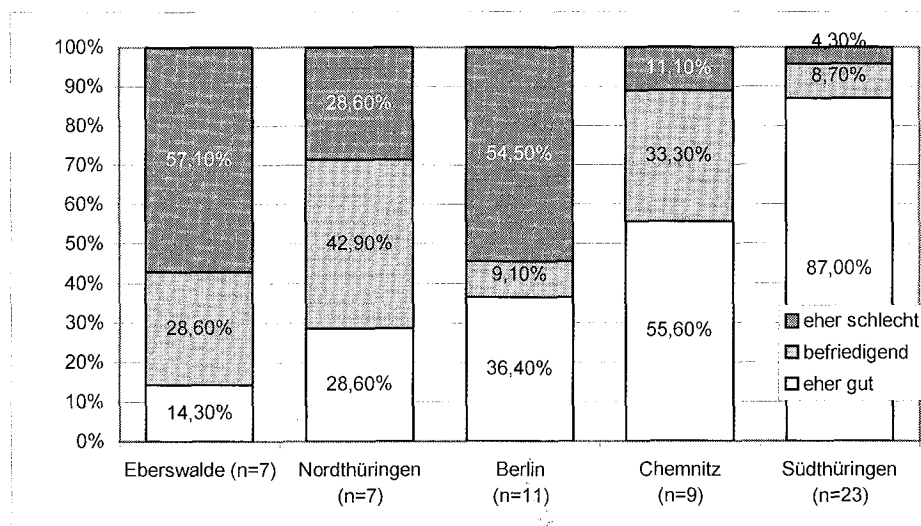
Der Geschäftsführer eines nordthüringischen Unternehmens mit 20 Beschäftigten, hochqualifizierten Tätigkeiten und entsprechendem Akademikeranteil beschreibt die Entwicklung der Geschäftslage als weitere Stabilisierung. Ein Indikator dafür ist, dass „die Schwankungen im Auftragsvolumen kleiner geworden sind.“ Es kommen jetzt auch mal Situationen vor, „wo wir Aufträge nicht annehmen können“, aber die Regel sei das nicht. Dies kennzeichnet anschaulich den Stabilitätswachstum, den der Betrieb gegenüber 1998 erreicht hat. Als Lieferant größtenteils deutscher Automobilfirmen befürchtet der Geschäftsführer aber, dass die Automobilindustrie in Zukunft ein bisschen rückbauen wird und sich das entsprechend auf sein Unternehmen auswirken könnte. [VW 2000: NT7]

Tabelle 4.1: Einschätzung der Geschäftslage 1998 und 2000  
[VW 1998, VW 2000]

		1998		2000
		Anteil der Betriebe in % (n=117)	Anteil der Betriebe in % (n=64*)	Anteil der Betriebe in % (n=64)
Beurteilung der Geschäftslage	eher gut	42,7	37,5	56,3
	befriedigend	40,2	43,8	21,9
	eher schlecht	17,1	18,8	21,9

\* Hier wurden nur die Fälle berücksichtigt, die auch in der 2000er Befragung erhoben wurden

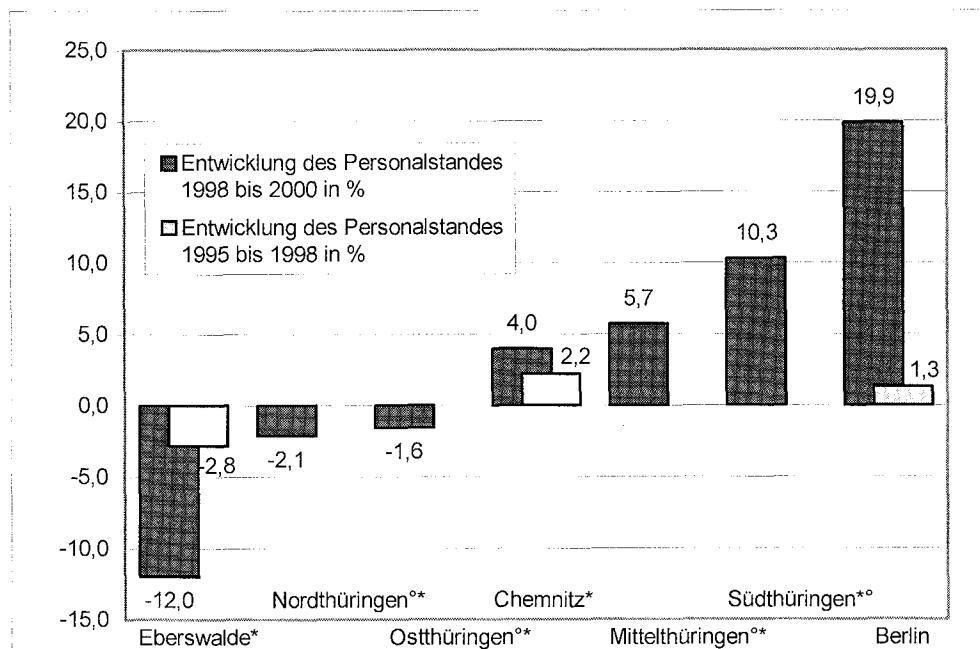
Abbildung 4.2: Regionale Differenzen bei Einschätzung der Geschäftslage  
[VW 2000]



Die regionalen Differenzen hinsichtlich der Einschätzung der Geschäftslage haben sich gegenüber 1998 vergrößert (vgl. Abb. 4.2). 87% der befragten Geschäftsführer aus Südthüringen beschrieben die gegenwärtige Geschäftslage als „eher gut“, während nur einer der Befragten (14,3%) aus Eberswalde diese Einschätzung teilte. Auch von den Geschäftsführern der Berliner Betriebe wird die Situation mehrheitlich „eher schlecht“ eingeschätzt, wohingegen die Lage der Nordthüringer Betriebe durchschnittlich eher nur noch als „befriedigend“ beschrieben wird.

Man kann an diesen Zahlen recht deutlich zeigen, wie sich die Verbesserung bzw. die Verschlechterung der Geschäftslage in der Entwicklung des Beschäftigungsstandes niederschlägt. Dabei gelang es vor allem in den Regionen Chemnitz und Südthüringen aufgrund der guten Geschäftslage der Betriebe eine positive Beschäftigungsdynamik anzustoßen. In Eberswalde dagegen ist genau das Gegenteil zu beobachten, während in Nordthüringen und vor allem Berlin, sich der Zusammenhang zwischen Personalaufbau und günstiger Geschäftslage nicht so deutlich abbilden lässt (vgl. Abb. 4.3).

Abbildung 4.3: Entwicklung des Personalstandes im regionalen Vergleich  
[VW 1995 + VW 1998 + VW 2000]



\* ohne Berücksichtigung der Insolvenzfälle und eines Chemnitzer Falls, der 1995 nicht erhoben wurde (C1)

\*\* die Erhebung fand hier erstmals 1998 statt, deswegen fehlen hier die Angaben für die Beschäftigungsentwicklung 1995 bis 1998

Die Region Eberswalde scheint in der Entwicklung gegenüber anderen ostdeutschen Regionen zurückzubleiben. In Berlin und auch Nordthüringen erscheint das betriebliche Potenzial deutlich heterogener – hier ist noch nichts entschieden. In den beiden südlichen Untersuchungsregionen zeichnen sich deutliche betriebliche Dynamisierungseffekte ab, die sich in gewissem Maße auch auf den Arbeitsmarkt entlastend auswirken müssten.

Angesichts der geringen Fallzahlen pro Region muss diese Arbeit auf eine zu starke Betonung der Regionalisierungstendenz verzichten. Festzuhalten bleibt, dass die Unterschiede in der Stichprobe gegenüber 1998 größer geworden sind. Das lässt sich auch anhand größerer empirischer Untersuchungen, den Landesstatistiken und einiger nach Regionen/Ländern differenzierender Evaluationen des bisherigen Transformationsverlaufes zeigen (vgl. IAB-Werkstattbericht 1999; vgl. Bruch-Krumbein, Hochmuth, Ziegler 1996).

Hinzuzufügen bleibt, bei den wachsenden Betrieben von 1998 bis 2000 handelt es sich größtenteils auch um jene wachsenden Betriebe zwischen 1995 und 1998. Umgekehrt gilt das weitestgehend genauso: Die 1995 bis 1998 Personal abbauenden Betriebe haben größtenteils weiter abgebaut in den Folgejahren. D.h., es gibt nur wenige Betriebe, in denen ein Personalabbau oder -aufbau später wieder in die entgegengesetzte Richtung korrigiert wurde.

Im Gegensatz zur Einschätzung der gegenwärtigen Geschäftslage und der Personalentwicklung bisher korreliert die Einschätzung der künftigen Personalentwicklung nicht mit der Einschätzung der künftigen Geschäftslage. 70% der befragten Geschäftsführer gehen von einer Verbesserung der künftigen Geschäftslage aus. Dies wird sich aber nur für 34,4% kurz- und für 51,8% der Betriebe mittel- bis langfristig in Form von Personalwachstum äußern (vgl. Tab. 4.2). Im Großen und Ganzen wollen die Geschäftsführer ihre Betriebsgrößen stabil halten, was für die Zukunft vor allem heißen müsste, dass der Ersatzbedarf gegenüber dem Erweiterungsbedarf an Bedeutung für die Personalwirtschaft gewinnt.

Das 1998 vorsichtig diagnostizierte Ende des Personalabbaus und der Stagnation und der Beginn einer personalwirtschaftlichen Restrukturierungsphase muss 2000 für weite Teile des ostdeutschen verarbeitenden Gewerbes von der quantitativen Seite nicht korrigiert werden. Im Gegenteil, die Betriebe, die zum damaligen Untersu-

chungszeitpunkt Tendenzen für ein Ende des personalpolitischen Moratoriums hinsichtlich der Rekrutierungs- und Ausbildungsaktivitäten<sup>2</sup> zeigten, haben häufig einen weiteren Dynamisierungsschub hinter sich. Auch kurzfristig möchte mehr als ein Drittel der Betriebe und mittel- bis langfristig mehr als die Hälfte (weiter) wachsen.

Tabelle 4.2: Einschätzung der künftigen Beschäftigungsentwicklung (Anteil der Betriebe in Prozent) [VW 1998]

	Beschreibung der Beschäftigungsentwicklung				
	stark zunehmend	leicht zunehmend	gleichbleibend	leicht abnehmend	stark abnehmend
<b>kurzfristige Einschätzung (n=58)</b>	10,3	24,1	56,9	6,9	1,7
	zunehmend: 34,4		56,9	abnehmend: 8,6	
<b>mittel- bis langfristige Einschätzung (n=54)</b>	11,1	40,7	46,3	1,9	-
	zunehmend: 51,8		46,3	abnehmend: 1,9	

Jedoch scheinen jetzt Abwärtsspiralen in strukturschwachen Regionen wie Eberswalde in Gang gekommen zu sein, die eine nachhaltige regionale Differenzierung in Ostdeutschland bewirken könnten. Hier lassen sich nur noch wenige Personal aufbauende Unternehmen finden. Gerade für diese Betriebe könnten sich die Auswirkungen der Änderung der Rahmenbedingungen für das personalwirtschaftliche Moratorium lange Zeit verzögern, im Gegensatz zu Betrieben in stabilisierten, wirtschaftlich konsolidierten Regionen.<sup>3</sup> Hier müssten sich jetzt schon Anzeichen für ein Ende der personalpolitischen Latenz manifest abbilden lassen. Dabei stellt sich die Frage, auf welche Weise die Geschäftsführer mit den Änderungen dieser und der weiteren, das personalpolitische Handlungsmuster bisher konstituierenden Rahmenbedingungen umgehen werden?

<sup>2</sup> Auf die Ausbildungsaktivitäten soll erst im nächsten Kapitel (siehe 5.2.1) eingegangen werden. Nur soviel: Die Zahl der Auszubildenden im Sample hat leicht abgenommen von 141 (1998) auf 138 (2000). Allerdings fand die 98er Erhebung zu Beginn eines Ausbildungsjahres statt und die 2000er Nacherhebung am Ende eines Ausbildungsjahres, so dass die neuen Azubis nicht erfasst wurden und damit zu einer Steigerung oder Minderung des Ausbildungsengagements eigentlich keine Aussage getroffen werden kann.

<sup>3</sup> Da diese Arbeit Veränderungen im Handlungsmuster von Akteuren aufspüren möchte, soll es hier also vor allem um stabile und aufbauende Betriebe gehen, die sich den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in den Betrieben zwangsläufig früher stellen müssen.

## **4.2 Bewegung auf dem Arbeitsmarkt**

Bisher ließen sich die personalwirtschaftlichen Aktivitäten in ostdeutschen Betrieben weitestgehend aus betriebswirtschaftlichen Motivationen heraus erklären. Die Personalwirtschaft blieb eher ein Anhängsel betrieblicher Organisationsstruktur und tritt kaum als eigener, Strategien verfolgender Akteur innerhalb des Betriebes auf – ganz zu schweigen von der Verfolgung einer Reservepolitik, die sich auch gegen aktuelle betriebswirtschaftliche Opportunitäten richten müsste. Hinzu kommt, dass sich der bisherige Personalbedarf größtenteils über Rückgriff auf alte Ressourcen und eingespielte Instrumente lösen ließ (informelle Kontakte, erweiterter interner Arbeitsmarkt o.Ä.). Vor allem zwei Merkmale, die den ostdeutschen Arbeitsmarkt immer stärker überformen, stellen das bisherige betriebliche Handlungsmuster künftig in Frage:

1. Die breite Rekrutierungsbasis, auf die die Betriebe in den Jahren nach dem massiven Personalabbau bei Bedarf zurückgreifen konnten, steht allmählich nicht mehr in dieser Form zur Verfügung. Der erweiterte interne Arbeitsmarkt dünnt aus, der Rückgriff auf alte Kollegen, Bekannte, Sozialkontakte wird damit erschwert. Besonders deutlich wird dies heute schon in einigen Fachkräftequalifikationen, die in bestimmten Regionen als Mangel auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen werden. Optionen aufgrund der regionalen Lage haben über lange Zeit auch dafür gesorgt, dass der Arbeitsmarkt hinsichtlich bestimmter Qualifikationen ausgedünnt ist.
2. Die demographische Situation, in die Ostdeutschland in den letzten zehn Jahren durch einen massiven Geburteneinbruch geraten ist, und die betriebliche Altersstruktur, die für eine allmähliche Überalterung der Belegschaften gesorgt hat, führt in einigen Jahren zum Beginn einer Verrentungswelle, während immer weniger Nachwuchs auf den Lehrstellenmarkt strömt. Vermutlich sind die Effekte für die Betriebe dann nicht mehr zu kompensieren, wenn nicht bereits jetzt schon Maßnahmen der Gegensteuerung ergriffen wurden (vgl. Buschmann, Meier 2000).

Während in der allgemeinen Literatur zu Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt vor allem der zweite Aspekt bekannt und weitestgehend akzeptiert ist, auch weil es sich als gesamtdeutsches Problem abzeichnet, tut sich vor allem die mit Makrodaten arbeitende Forschung schwer mit dem erstgenannten Problem. Angesichts der anhaltend hohen Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland auf eine Fachkräftemangelsituation hinzuweisen erscheint vielen Autoren (aus zumeist arbeitsmarktrelevanten, größeren Forschungsinstituten) als unangemessen. Seit etwa einem Jahr bemerkt man zwar einen „Diskurswechsel: Von der Massenarbeitslosigkeit zum Fachkräftemangel“, so der Titel eines IAB-Kurzberichtes (Fuchs, Schnur, Zika 2000), aber doch vor allem um dieses Problem nicht als „Kernproblem am deutschen Arbeitsmarkt“ (Magvas,



Spitznagel 2000: 1) zu identifizieren. Die Argumentation für diese Perspektive beruht auf drei wesentlichen Aspekten:

1. Deutschlands demographische Entwicklung beschränkt langfristig das künftige Arbeitsmarktpotenzial und das wirtschaftliche Handeln in der Hinsicht, dass die Arbeitskraft eine knappe Ressource wird. Dieses quantitativ leicht zu ermittelnde, vermittelnde und prognostizierende strukturelle Argument leuchtet schnell ein und führt häufig zu dem Hinweis, dass doch auf diese Weise ein großer Beitrag zur mittel- und langfristigen Entlastung der seit Jahrzehnten angespannten deutschen Arbeitsmarktlage geleistet wird (vgl. Fuchs, Schnur, Zika 2000). Zudem sind Fragen der künftigen Zuwanderungsbewegungen nach Deutschland kaum geklärt, insbesondere die Osterweiterung der Europäischen Union könnte sich als reichhaltige Quelle für die westeuropäischen Arbeitsmärkte erweisen.

2. Selbst wenn man diese Makroebene verlässt und sich in den Untersuchungen auf heutige und künftige „Aktivitätshemmnisse“ der Betriebe konzentriert, scheint die Versorgung mit Arbeitskräften für den größten Teil der Betriebe kein Problem darzustellen. Viel größere Sorgen bereiten zu wenig Aufträge bzw. Nachfragen oder in Ostdeutschland vor allem Finanzierungsprobleme (vgl. Tabelle 4.3). Natürlich wird auch in der Literatur darauf hingewiesen, dass sich diese Probleme branchenspezifisch unterschiedlich abbilden: Damit gerät der von ostdeutschen Betrieben sowieso schon marginal signalisierte Arbeitskräftemangel zu einem momentan im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands eigentlich zu vernachlässigendem Problem (vgl. Magvas, Spitznagel 2000).

Tabelle 4.3: Betriebliche Aktivitätshemmnisse\* in West- und Ostdeutschland 1999  
Anteil der Betriebe in Prozent  
[Quelle: IAB/ifo-Erhebung, IAB-Projekt-Nr. 2-382, aus: Magvas, Spitznagel 2000: 4]

		West- deutschland	Ost- deutschland
<b>nein, keine betrieblichen Aktivitätshemmnisse</b>		53	51
<b>ja, betriebliche Aktivitätshemmnisse vorhanden</b>		39	42
<b>Gründe für betriebliche Aktivitätshemmnisse (Mehrfachnennungen möglich, Prozentwert bezogen auf alle Betriebe in Ost- bzw. Westdeutschland)</b>	<b>zu wenig Aufträge/Nachfrage</b>	18	24
	<b>zu wenig geeignete Arbeitskräfte</b>	11	4
	<b>Lieferprobleme bei Vorlieferanten</b>	1	0
	<b>sonstige Gründe</b>	15	k.A.
	<b>Finanzierungsprobleme</b>	k.A.	13
	<b>mangelhafte Infrastruktur</b>	k.A.	3
	<b>fehlende Erweiterungsmöglichkeiten</b>	k.A.	2
	<b>Eigentumsfragen</b>	k.A.	1

\* Gründe, die Betriebe hinderten in den letzten 12 Monaten, ihre (Markt-)Chancen voll zu nutzen

3. Schließlich erfährt diese Sicht – Arbeitskräftemangel sei nicht das Kernproblem des deutschen, auch oder schon gar nicht des ostdeutschen, Arbeitsmarktes – eine indirekte Unterstützung durch die modernisierungstheoretisch geleitete Annahme des fortschreitenden Strukturwandels in Richtung einer weiteren Tertiarisierung (vgl. Weidig, Hofer, Wolff 1999; vgl. Prognos AG 1998). Insbesondere Frauen in Ostdeutschland, die bisher weitestgehend als Verliererinnen der Einheit galten, könnten endlich – wie ihre westdeutschen „Schwestern“ auch – Profiteure einer solchen Entwicklung werden (vgl. Engelbrech, Jungkunst 2000).

Mit dem vorliegenden empirischen Material können diese Argumente nicht auf dem gleichen statistischen Niveau entkräftet, aber doch konfrontiert werden – der Versuch der Relativierung bleibt dann, angesichts der gegenteiligen Meinung der Geschäftsführer, aber erstaunlich genug. Vorher aber dennoch einige argumentative Widersprüche gegen den Mainstream der makrostatistischen Forschungshypothesen:

Die laufenden Status-Quo-Beschreibungen gestatten eigentlich keine Entwarnungen für Entwicklungen in der Zukunft, solange keine Variablen berücksichtigt werden, die die potenziellen Entwicklungen und Handlungsstrategien der Akteure in irgendeiner Form mit berücksichtigen. Das hohe Aggregationsniveau der Daten und die – zugeben – hohe Relevanz dieser Datenquellen für das Aufklärungsbedürfnis der Öffentlichkeit, legitimieren noch lange nicht die Deutungshoheit über künftige Probleme der Gesellschaft. Zumal wenn sie verantwortungslos Entwarnung für Problemkonstellationen geben, die sich bisher nur auf niedrigem Datenniveau abbilden und beschreiben lassen. Werden dennoch Projektionen für die Zukunft gewagt, wird mit Methoden der Trendfortschreibung gerechnet. Damit gelingen natürlich Prognosen weiterer Tertiarisierung, ohne die Impulse und die Dynamik des verarbeitenden Gewerbes (z.B. Weidig, Hofer, Wolff 1999) oder transformationsspezifische Entwicklungsfolgen (z.B. Seitz 1996) tatsächlich angemessen zu berücksichtigen. Schließlich bleibt noch darauf hinzuweisen, dass der Effekt der Entlastung durch die demographische Entwicklung in Deutschland nicht lange anhalten dürfte. Das Tückische ist ja die Gleichzeitigkeit des Eintreffens von schwächerem Nachwuchspotenzial und der Verrentung aufgrund der Überalterung in den Betrieben zu einem Zeitpunkt, wo sich in Ostdeutschland die Personalpolitik in den Betrieben wahrscheinlich erst auf eigene Handlungsstrategien besinnen wird. Der Grundstein für diese Umorientierung wird durch die Wahrnehmung der ersten Anzeichen von Fachkräftemangel (also noch nicht aufgrund der demographischen Situation!) jetzt bereits gelegt, so die weitere Argumentation des folgenden Abschnitts.

#### **4.2.1 Die Zuspitzung der Versorgungssituation mit Fachkräften:**

##### ***Der regionale Arbeitsmarkt aus Sicht der Personalverantwortlichen***

Bereits 1998 schätzten nur 23,1% der Geschäftsführer aller untersuchten Betriebe bzw. 17,7% der Betriebe, die auch 2000 befragt wurden, das regionale Angebot an qualifizierten Arbeitssuchenden als ausreichend ein. Auch nach der Einschätzung der künftigen Entwicklung befragt fiel das Ergebnis nicht beruhigender aus: 69,5% bzw. 78,1% glaubten, dass es in Zukunft schwieriger werden würde, qualifiziertes Personal zu finden.

Zwei Jahre später lassen sich kaum Veränderungen in der Wahrnehmung der Geschäftsführer konstatieren. Mit einer etwas anderen Formulierung der Frage und der Antwortvorgaben gegenüber der 98er Erhebung ließen sich 30% der Geschäftsführer identifizieren, die das regionale Fachkräfteangebot als ausreichend beschreiben (vgl. Tabelle 4.4). Etwa 40% meinten, dass es sowohl Mangel an bestimmten Qualifikationen als auch Überschuss gäbe. Und weitere 30% schätzten das regionale Fachkräfteangebot generell als ungenügend ein. An dem hohen Anteil der Wahrnehmung sowohl von Mangel als auch von Überschuss, also einer Mismatch-Situation am Arbeitsmarkt, lässt sich ein hoher Differenzierungsgrad in der Wahrnehmung des Arbeitsmarktes durch die Geschäftsführer konstatieren, insbesondere wenn man die qualitativen Antworten auf die offenen Fragen in die Auswertungen mit einbezieht. Dabei zeigt sich, dass differenzierte Wahrnehmungen dort am größten sind, wo sich ein heterogener Qualifikationstyp in der Belegschaft beobachten lässt – typisch für qualifizierte, produktionsorientierte Dienstleistungsunternehmen, aber auch größere Industriebetriebe. Die ausgesprochene Homogenität von Facharbeiterqualifikationen in klassischen Industriebetrieben führt dagegen, logischerweise, zu einfachen dichotomen Wahrnehmungen von Knappheiten oder eben keinem Mangel auf dem Arbeitsmarkt.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Fragebogenkritisch muss angemerkt werden, spätestens seit der Dessau-Erhebung wurde klar, dass sich ein Großteil der Antworten auf die Bewertungsfragen des Fachkräfteangebotes nicht zwangsläufig auf das quantitativ zur Verfügung stehende Angebot beziehen müssen, sondern vor allem auf die Bewertung der Qualität Arbeitssuchender jenseits der formalen Qualifikation. Fragt man nämlich nach dem Angebot qualifizierter Arbeitssuchender (1998), antworten die Geschäftsführer häufig mit der Bewertung des Potenzials auf dem Arbeitsmarkt im Hinterkopf, während die Frage nach dem Fachkräfteangebot (2000) den Fokus eher auf die beruflichen Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt lenkt.

Tabelle 4.4: Einschätzung des regionalen Qualifikationsangebotes unter Berücksichtigung der Antwortvorgaben aus dem jeweiligen Erhebungsfragebogen (Anteil der Betriebe in Prozent) [VW 1998, VW 2000, Dessau 2000]

	gegenwärtige Arbeitsmarktsituation	künftige Arbeitsmarktsituation
<b>VW 1998</b>	17,7% glauben in der Region gibt es genug qualifizierte Arbeitssuchende. (n=62)	83,3% glauben, dass qualifiziertes Personal in Zukunft schwieriger zu finden sei. (n=60)
<b>VW 2000</b>	30,0% schätzen das regionale Fachkräfteangebot als ausreichend ein. (n=50)	78,4% glauben, dass es künftig schwieriger wird Fachkräfte zu bekommen. (n=51)
<b>Dessau 2000</b>	8,1% und 25,3% schätzen das regionale Fachkräfteangebot als „sehr gut“ und „ausreichend“ ein. (n=99)	72% glauben, dass es zukünftig (noch) schwieriger wird, geeignete Fachkräfte vom Arbeitsmarkt rekrutieren zu können. (n=100)

In der Dessauer Untersuchung wurden schließlich – als überprüfende Variable – die Defizite Arbeitssuchender abgefragt mit dem Ergebnis, dass es ein hohes Antwortbedürfnis der Geschäftsführer gab und dass der größte Teil der Antworten kaum Qualifikationsprobleme beschrieb, sondern den Arbeitssuchenden vor allem fehlende Arbeitsmoral und Motivation unterstellte (vgl. Behr 2000c: 55f.). Eine exemplarische Äußerung eines Geschäftsführers dazu:

„Die fachliche Eignung reicht oft nicht aus, die Motivation stimmt nicht. Was uns das Arbeitsamt schickt, ist oft Schrott.“ [Dessau 2000]

Auch in der 2000er Nacherhebung finden sich Hinweise auf eine solche Bewertung des Arbeitsmarktpotenzials:

Die Meinung des Geschäftsführers eines Chemieunternehmens mit 25 Beschäftigten zu den Arbeitssuchenden auf dem Arbeitsmarkt ist eher negativ eingefärbt. Die Langzeitarbeitslosen wären „kaum zu gebrauchen, weil sie zu lange schon aus dem Arbeitsprozess raus sind.“ Außerdem sind es vor allem Frauen, die nicht nur physisch kaum belastbar sind, sondern auch eine labile Psyche haben – überhaupt sei die „psychische Degeneration von Arbeitslosen, auch von männlichen, aber stärker noch bei den Frauen, ausgesprochen hoch“. Bei der Versorgung mit Verwaltungspersonal sieht es inzwischen schlechter aus, „weil Gutes inzwischen untergekommen ist“. Und schließlich beklagt er sich über das gesunkene Bildungsniveau der Jugendlichen, die sich auf eine Lehrstelle bewerben: „Das Bildungssystem bereitet die Leute äußerst schlecht vor auf das Berufsleben. Die jungen Leute haben keine Vorstellung, was sie später mal machen wollen. Ich sehe keine generelle Industrieablehnung bei den jungen Leuten – Praktika werden ja wahrgenommen – eher eine Ziellosigkeit.“ [VW 2000: E1]

Neben dem generellen vernichtenden Vorurteil, das viele Geschäftsführer vor allem gegen Langzeitarbeitslose hegen, lassen sich an diesem Beispiel weitere Motivationen für eine negative Einschätzung des qualitativen Fachkräfte- und Nachwuchsangebotes erkennen. Offensichtlich geht ein großer Teil der Geschäftsführer inzwischen davon aus, dass die leistungsfähigen, belastbaren Fachkräfte untergekommen sind und dass die Entfernung von der Arbeitswelt aufgrund einer Phase der (Langzeit-)Arbeitslosigkeit durch eine Einstellung im eigenen Betrieb nicht wieder aufzuholen ist:

„Die guten Qualifikationen mittleren Alters sind alle schon längst untergekommen. Viele dieser Gruppe haben sich aber auch schon vom Arbeitsmarkt zurückgezogen. Und der verbliebene Rest ist doch meistens schon zu lange aus dem Arbeitsleben raus.“ [VW 2000: ST 9]

Aber auch Betriebe, die einen guten Kontakt zu Arbeitsamt und (Weiter-)Bildungsträgern pflegen und damit den Arbeitsmarkt besser abschöpfen können (und übrigens damit auch zu einer deutlich geneigteren Beurteilung dieser Institutionen gelangen), beginnen, das regionale Fachkräftepotenzial als zunehmend knapper zu bewerten. Auch die Betriebe, die bei ihrer bisherigen Rekrutierungspraxis vorrangig auf informelle und soziale Kontakte setzten, gelangen mitunter zu diesem Schluss:

Ein kleines medizintechnisches Unternehmen aus der Berliner Region konnte sein Geschäftsfeld durch Übernahme der Produktlinie einer in Konkurs gegangenen Konkurrenzfirma erweitern. Damit erreichte man nicht nur eine technologische Verbesserung und Verbreiterung des Angebotes, z.B. durch die neue CNC-Laser-Anlage, sondern konnte auch aus diesem Pool an freigesetzten Mitarbeitern schöpfen. Obwohl sich personell nicht viel getan hat seit 1998 – ein Lagerarbeiter wurde ersetzt und zwei Fachkräfte aufgrund von Erweiterungsbedarf eingestellt – erschöpft sich diese Quelle allmählich. Dem Geschäftsführer dieses Betriebes mit 12 Beschäftigten ist es bewusst, dass er auf die bisherige Rekrutierungsstrategie in Zukunft nicht mehr setzen kann. Er betont aber auch, dass ihm die Erfahrung im Bereich des Personalwesens fehlt, aufgrund der wenigen Rekrutierungsfälle, die er bisher hatte. [VW 2000: B3]

Andere Betriebe mit einem ähnlichen informellen Rekrutierungsmuster, die sich aber zur Zeit nicht über Qualifikations- oder Personalmangel beklagen können, wissen, dass sie dies nur dem Vorteil des Rückgriffs auf die Mitarbeiter einer gegenwärtig konjunkturell schwachen Branche zu verdanken haben:

„Das Qualifikationsangebot ist gegenwärtig sehr gut. Das liegt aber nicht daran, dass so viel ausgebildet wurde, sondern daran, dass die Konjunktur auf dem Bau katastrophal ist. Ich beobachte einen Trend, dass sich viele

Baubetriebe nur noch einen kleinen Mitarbeiterstamm halten und beginnen, viel über Leiharbeit einzustellen.“ [VW 2000: B10]

Ein weiterer Hinweis der besonderen Arbeitsmarktlage in Ostdeutschland findet sich nicht nur in der qualifikationsbezogenen *Mismatch*-Struktur, sondern auch in der alters- und geschlechtsbezogenen. Auf dem Arbeitsmarkt lassen sich, spiegelbildlich zur Situation in den Betrieben, in bestimmten Qualifikationen teilweise ähnliche Alterslücken ausmachen wie in den Betrieben. Durch die relativ schwachen Durchdringungschancen für bestimmte Qualifikationen zwischen Betrieben und Arbeitsmarkt in der Vergangenheit, das geringe Ausbildungsengagement der Betriebe über Jahre hinweg und aufgrund der engagierten Arbeitsmarktpolitik, die vor allem Umschulungen förderte, ergibt sich heute eine Konstellation betrieblichen qualifikatorischen, alters- und geschlechtsspezifischen Bedarfs, der sich auf dem Arbeitsmarkt überhaupt nicht wiederfindet:

Die Arbeitsmarktlage schätzt der Geschäftsführer eines großen, Glas herstellenden Unternehmens als sehr kritisch ein, "aber Sie sehen, das Problem des Facharbeiter-Nachwuchs lösen wir ja gerade. Aber bei dem Ingenieursnachwuchs ist uns noch keine Lösung klar." Dabei hat der Betrieb auf den ersten Blick weniger das Problem des Ersatzbedarfes als andere Betriebe, das Durchschnittsalter beträgt etwa 42 Jahre. Aber es sind vor allem die männlichen Facharbeiter und das männliche Ingenieurs- und Konstruktionspersonal, die die Ältesten im Betrieb sind, während das junge Beschäftigtensegment eher von weiblichen Hilfskräften und dem eher weiblichen Verwaltungspersonal dominiert wird. Auf dem Arbeitsmarkt spiegelt sich diese fatale Konstellation nach Meinung des Geschäftsführers dann so wider: „Eigen- und Blindbewerbungen kommen vor allem von Frauen mit niedrigeren Qualifikationen zwischen 40 und 50, junge qualifiziertere Männer fehlen fast völlig bei den Bewerbungen.“ [VW 2000: 227]

Die anschaulichsten Schilderungen zur Fachkräftesituation liefern die Geschäftsführer, wenn es um konkrete Qualifikationen geht:

„Das regionale Fachkräfteangebot ist katastrophal! Wir haben hier 40 gleichartige Metallbetriebe in Schmalkalden, die sich die CNC-Leute gegenseitig abjagen.“ [VW 2000: ST7]

„Erstes Problem: Junge Leute wandern aus der Region ab. Zweites Problem: Es fehlen sehr viele spezifische Fachkräfte vor allem mit Spezialkenntnissen, z.B. Stahlbaukonstrukteure. Fünf bis zehn könnte ich sofort gebrauchen, bekomme ich aber nicht. Übers Arbeitsamt bekomme ich schon lange nichts mehr.“ [VW 2000: E5]

Ein Ostberliner Betrieb, dessen Standort aber nur 300 Meter von Westberlin entfernt liegt, beschäftigt vor allem Softwareprogrammierer und auch einen kleinen Teil Hardwareentwickler als Anbieter von Informationstechnik für technische Großanlagen und Kraftwerke. Bei der momentan ange-

spannten Arbeitsmarktlage ist es nicht so leicht für den Geschäftsführer, die Beschäftigten trotz der Zahlung branchenüblicher Löhne zu halten. „Es ist der größte Alptraum, wenn einer geht – es ist so schwer einen Ersatz zu finden. Wissen Sie, die Mindest-Einarbeitungszeit beträgt schon ein Jahr.“  
[VW 2000: B7]

Fast zwei Jahre nach der Ersterhebung kann man durchaus sagen, die zunehmende Fachkräfteknappheit ist für einige Betriebe bereits jetzt zu einem ernst zu nehmenden, bedrohlichen Problem geworden. Selbst die Betriebe, die gegenwärtig noch auf eine gute Angebotssituation verweisen, können das, weil sie als Industriebetriebe mit einfacheren Tätigkeiten vor allem auf Un- und Angelernte setzen. Im Fall der zumeist reinen Akademikerbetriebe, an deren Standort eine Universität ausbildet, sichern sich die Unternehmen ihre Fachkräfteversorgung sehr erfolgreich durch den direkten Zugriff auf Absolventen. Aber sobald das Qualifikationsprofil der Belegschaft nicht homogen ist, ein Ingenieur oder anderer Spezialist gebraucht oder eine der bereits jetzt schon raren Facharbeiterqualifikationen (CNC oder Schweißer) gesucht wird, kann jeder Geschäftsführer ein Lied davon singen, wie schwer es ist, entsprechende Fachkräfte zu bekommen.

Einer Konjunkturumfrage der IHK Südwestsachsen zufolge zeichnet sich seit 1995 ein wachsender Fachkräftemangel ab. Dieser betrug im ersten Halbjahr 1998 30%, 1996 waren es erst rund 22%. Verantwortlich seien aus Sicht der Betriebe – neben dem steigenden Qualifikationsbedarf der Unternehmen – das überwiegend altersbedingte Ausscheiden von Fachkräften (30%) und fehlende Ausbildung von Nachwuchs (14% – vgl. dazu IHK Südwestsachsen 1998). Zu ähnlichen Aussagen kommt eine von der Otto-Brenner-Stiftung finanzierte Studie, die „Metallspezifische Fachkräftelücken auf dem Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt“ (Titel) identifiziert (vgl. Behrendt, Neumann 1999).

Auch Buschmann und Pawlowsky (1999: 11) weisen in ihrer Studie „Wege aus der demographischen Falle“ für die neuen Bundesländer darauf hin, dass sich heute schon – vor allem in den wachsenden Branchen, wie dem Maschinen- bzw. Sondermaschinenbau – Fachkräftemangel deutlich abzeichnet. Diese Situation wird sich durch die demographische Entwicklung bis 2010 weiter verschärfen, stellt sich also für die Betriebe eher nicht als arbeitsmarktentlastend dar. „Heute wird versucht“, so die Schlussfolgerungen der Autoren, „diese Personaldefizite in erster Linie mit Über-

stunden, Schichtarbeit, Wochenendarbeit, der Ausgliederung von Arbeiten und flexibler Arbeitszeit (pro Tag) auszugleichen.“ (ebd.)

Angesichts dieser Situation müsste sich – in einem, für die vorliegende Arbeit rein hypothetischen Sinne und (noch) nicht als Empfehlungen an die Betriebe gedacht – ein personalwirtschaftliches Handlungsmuster abzeichnen, das solche Krisen nicht weiterhin über Intensivierung des Personaleinsatzes zu lösen versucht. Außerdem bedürfte es einer gezielten Nachwuchs-, Reserve- und Qualifizierungspolitik hinsichtlich der bereits jetzt schon raren Qualifikationen. Lassen sich also bald drei Jahre nach der ersten Fachkräftemangeldiagnose und der zugespitzten Situation heute neue Strategien identifizieren, mit denen die Betriebe in Ostdeutschland ihren aktuellen und künftigen Bedarf decken wollen? Sorgt der Fachkräftemangel, sicherlich immer auch Dynamisierungsindikator für eine Region, also für eine weitere Infragestellung des personalpolitischen Moratoriums und welche Folgen könnte dieser Wandel für den impliziten Pakt zwischen Beschäftigern und Beschäftigten bedeuten?

#### **4.2.2 Regionale Arbeitsmarktoptionen**

Eine zentrale Annahme des Jenaer Teils des VW-Projektes war es, die betriebliche Personalpolitik als ein Signalwirkung entfaltendes Handeln zu betrachten. Sie sind auch mit dafür verantwortlich, dass nach dem großen Personalabbau im industriellen Sektors die Berufswahlentscheidungen der Schulabgänger sich veränderten – die Eltern, häufig selbst Opfer der Deindustrialisierung, rieten ihren Kindern industrieferne Berufe zu erlernen. Junge Fachkräfte wanderten aus Ostdeutschland ab, um ihre Beschäftigungschancen zu verbessern. Allmählich entfaltet sich in den ostdeutschen Regionen auch eine Identität, die die verschiedenen Transformationserfahrungen integriert: Dazu gehören gleichermaßen Erfolge wie sie die städtisch geprägten Regionen um Dresden oder Jena verbuchen können und Regionen mit Restrukturierungsfehlschlägen. Die in den Regionen praktizierten unterschiedlichen Transformationspolitiken und verschiedenen betrieblichen Personalpolitiken – von Ab- oder Aufbau geprägt – sorgen für verschiedene Signale an die einzelnen Regionen und lösen Differenzierungsprozesse aus, die künftig nicht mehr rechtfertigen dürften, pauschal von Ostdeutschland und seinen Problemen zu sprechen.



Eine andere, etwas später gereifte Annahme geht davon aus, dass in Ostdeutschland der Arbeitsmarkt nicht so funktioniert, wie es sich in Westdeutschland beobachten lässt, geschweige denn, wie es dem Lehrbuch entnommen werden kann. Die Segmentation und Abschließung der Betriebe scheint durch die Besonderheit des Umbruchs in Ostdeutschland für eine Funktionsschwächung der Arbeitsmärkte zu sorgen. Zudem scheint die Rationalität des Akteursverhalten – sowohl der Beschäftigten als auch der Beschäftiger, wie später noch ausgeführt werden soll – für eine Verfestigung dieser Blockade zu sorgen.

Im folgenden Abschnitt sollen Indikatoren vorgestellt werden, die deutlich machen, dass in den Regionen unterschiedliche Optionen bestehen und entstanden sind für Arbeitssuchende und Beschäftigte. Erste Ansätze erschlossen sich ja bereits aus der Dynamik, die sich in Regionen mit wachsenden und konsolidierten Betrieben abzeichneten und damit sich von Regionen mit wieder oder weiter abbauenden Betrieben unterscheiden ließen.

Hier sollen als Indikatoren konkret die Kündigungsaktivitäten von Seiten der Firma als Signale in die Region gelesen werden und die Eigenkündigungsaktivitäten der Beschäftigten als Ausdruck der Realisierung von Arbeitsmarktoptionen. Sicherlich ist der Interpretationsweg dieses Akteurshandelns eingeschränkt, bei den kündigenden Beschäftigten spielen bestimmt auch private Motive eine Rolle. Insgesamt lässt sich aber auf diese Weise plausibel darstellen, wie Akteure handeln, wie sich ihr Handeln auf andere Akteure auswirkt, das sich dann als regionaler Arbeitsmarkt strukturiert.

In der folgenden Tabelle (4.5) sind die Kündigungsquoten in den Untersuchungsbetrieben dargestellt. Da zwischen den Erhebungszeitpunkten im einen Fall drei Jahre und im anderen Fall nur zwei Jahre vergangen waren, sind diese Kündigungsquoten nur als Durchschnittswerte pro Jahr vergleichbar. Es zeigt sich, dass die Firmenkündigungen leicht zugenommen haben, vor allem bei den Industriefällen. Dagegen geht der allgemeine Anstieg der Eigenkündigungsquoten auf das Konto der qualifizierten Dienstleistungen, während diese Aktivitäten in der Industrie auf niedrigem Niveau verharren.

Bei den Beschäftigten ist mit Ausnahme des hochqualifizierten Sektors also kaum etwas von eigenen Aktivitäten zu beobachten. Sie schätzen ihre Chancen auf dem

Arbeitsmarkt heute nicht anders ein als vor fünf Jahren, zumal sie offensichtlich immer noch leicht steigende Firmenkündigungsaktivitäten vor Augen haben.

Tabelle 4.5: Durchschnittliche Firmen- und Eigenkündigungsquoten pro Jahr  
[VW 1998, VW 2000]

	Firmenkündigungsquoten		Eigenkündigungsquoten	
	1995-1998	1998-2000	1995-1998	1998-2000
<b>alle erhobenen Fälle</b>	3,5	4,0	1,4	2,3
<b>nur Industriefälle</b>	4,8	5,5	1,2	1,2
<b>nur qualifizierte Dienstleistungen</b>	1,8	1,7	1,2	4,2

Dagegen haben sich bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen die Eigenkündigungsaktivitäten gegenüber dem ersten Untersuchungszeitraum vervierfacht, während die Firmenkündigungen bereits auf niedrigem Niveau zwischen 1998 und 2000 sogar noch leicht nachließen. In diesem hochqualifizierten Sektor, der sich stark an den öffentlichen Akademiker-Beschäftigungsfeldern orientiert, zeigen sich die ersten Auswirkungen des sich abzeichnenden Fachkräftemangels. Jeder Beschäftigte wird in diesen Betrieben gebraucht, aber die Optionen auf dem Arbeitsmarkt für diese Beschäftigtengruppe werden günstiger.

Tabelle 4.6: Durchschnittliche Firmen- und Eigenkündigungsquoten pro Jahr nach Regionen  
[VW 1998, VW 2000]

	Firmenkündigungsquoten		Eigenkündigungsquoten	
	1995-1998	1998-2000	1995-1998	1998-2000
<b>Eberswalde</b>	9,6	8,2	0,6	1,6
<b>Berlin</b>	3,9	8,0	2,4	3,5
<b>Chemnitz</b>	3,1	2,2	2,1	1,0
<b>Südthüringen</b>	k.A.	2,1	k.A.	3,0
<b>Nordthüringen</b>	k.A.	2,8	k.A.	1,4

Die Unterschiede, die sich zwischen betrieblichen und Kündigungsaktivitäten von Beschäftigtenseite ergeben, sind zwischen den Regionen deutlich differenzierter ausgeprägt. Die jährlichen Firmenkündigungsquoten liegen in Eberswalde und Berlin

auf einem höheren Niveau als die der beiden südlichen Regionen, wobei Berlin erst im zweiten Untersuchungszeitraum dieses Niveau erreichte, während die Aktivitäten der Eberswalder Betriebe in dieser Hinsicht leicht nachließen (vgl. Tab. 4.6).

Dagegen lässt sich ein Nachlassen der Firmenkündigungsaktivitäten in Chemnitz (und vermutlich auch in Südthüringen, wenn die Daten vorlägen) nachweisen. Hier scheint die betriebliche Dynamik für eine personalstabilisierende und -aufbauende Politik zu sorgen, wobei diese sich scheinbar unterschiedlich auf das Beschäftigtenverhalten auswirkt. Im Fall der sächsischen Region wurden die Kündigungsaktivitäten der Beschäftigten verringert, so dass die entsprechenden Quoten jetzt auf einem sehr niedrigen Niveau liegen, während in Südthüringen diese Aktivitäten sogar das Kündigungsengagement von Seiten der Betriebe übersteigen, obwohl es das niedrigste aller Regionen ist.

Zur Erklärung dieser Diskrepanz – schließlich können Südthüringen und Chemnitz gleichermaßen auf eine Optionen fördernde Wirtschaftsdynamik verweisen, weil die Regionen ähnliche betriebliche Signale empfangen – muss auf eine weitere Dimension hingewiesen werden, die das Arbeitsmarktangebot für Beschäftigte und Arbeitssuchende verbessert. Die geographische Nähe einer Region zu wirtschaftlich prosperierenden Regionen, sprich Westdeutschland, erlaubt Arbeitssuchenden aus Südthüringen oder Nordthüringen auch besser entlohnte Stellenangebote aus Hessen oder Bayern in Erwägung zu ziehen. Chemnitz oder Eberswalde dagegen sind durch eine Binnenlage gekennzeichnet, die dafür sorgt, dass ein entsprechender Arbeitsplatz in Westdeutschland nur unter sehr schweren Bedingungen, wie wöchentliches Pendeln oder gar Abwanderung, wahrgenommen werden kann. In einer Kreuztabelle (Tab. 4.7) lässt sich eine solche differenzierte Beschreibung der Arbeitsmärkte aufgrund ihrer bereitgehaltenen Optionen für die Beschäftigten und Arbeitssuchenden gut darstellen.

Ostberlin stellt als ostdeutsche Region eine schwer einzuordnende Ausnahme dar. Die Optionen aufgrund der Nähe zu Westberlin vergrößern sich sicherlich gegenüber Eberswalde, andererseits ist dieses Angebot so überschaubar und insular, dass der Arbeitsmarkt nicht vergleichbar so viele Optionen bereithält wie die Pendellage Südthüringens. Hinzu kommt, dass die wirtschaftliche Dynamik sich in Berlin sehr heterogen entwickelt – diese Region ist keine typisch ostdeutsche. Ganz im Gegenteil zu Dessau, dessen geographische Lage zwar durch gute Verkehrsanbindung gekenn-

zeichnet ist, aber die Entfernungen zu den prosperierenden Regionen sind für Arbeitssuchende eigentlich nur durch Abwanderung aus dieser Region zu überwinden – eine externe Option, die von den Akteuren hohe Transaktionskosten abverlangt. Für die Menschen in Chemnitz und Eberswalde scheint selbst diese externe Option, die letztendlich eine endgültige Abkopplung von ihrer Heimatregion bedeutet, kaum realisierbar.

Tabelle 4.7: Modell regionaler Arbeitsmarktoptionen aufgrund betrieblicher Dynamik und geographischer Lage

	<b><i>Pendellage</i></b> (realisierbare externe Optionen)	<b><i>Abwanderung</i></b> (schwer realisierbare externe Optionen)	<b><i>Binnenlage</i></b> (kaum externe Optionen)
<b><i>Dynamik</i></b> (regionale Optionen)	Südthüringen	–	Chemnitz
<b><i>Stagnation</i></b> (wenig regionale Optionen)	Nordthüringen	Dessau	Eberswalde

Einen anderen Erklärungsbeitrag für die geringen Eigen- und Firmenkündigungsquoten vor allem in Chemnitz, zum Teil aber auch im Südthüringer Raum, liefert die These, die die Beschäftigten in den Betrieben als *ostdeutsche Arbeitsspartaner* (vgl. Behr 2000a) beschreibt. Die Orientierung am impliziten Pakt zwischen Beschäftigern und Beschäftigten ist auch ein Garant dafür, dass die Eigenkündigungen in der Regel nicht als Optionen wahrgenommen werden.

Während dieser Pakt, der in beiden Regionen in ähnlicher Weise auch durch die hohe Belegschaftshomogenität und wenig Austausch zwischen Betrieb und Arbeitsmarkt gestützt wird, in Chemnitz eher für eine schwache Wahrnehmung von Eigenkündigungsoptionen sorgt, wirkt er in der ähnlich prosperierenden Thüringer Region etwas anders nach. Hier lassen sich höhere Eigenkündigungsaktivitäten beobachten, wie bereits gezeigt, aufgrund der leichter zu realisierenden externen Optionen für Beschäftigte. Diese Handlungsoptionen werden durch die Aufrechterhaltung eines *lohnpolitischen Moratoriums* unterstützt, dessen Dimensionen sich am besten in Südthüringen beschreiben lassen.

Zur Erinnerung: In Südthüringen werden die durchschnittlich niedrigsten Löhne in Ostdeutschland gezahlt, trotz der größeren Auswahl von Handlungsoptionen für Be-

schäftigte aufgrund geographischer Nähe zu prosperierenden, Fachkräfte nachfragenden westdeutschen Hochlohnregionen. Dass die Beschäftigten dieses Muster aufrechterhalten können – aus ihrer Perspektive müssen sie es natürlich aufrechterhalten –, hängt mit der bisher praktizierten Politik der dünnen Personaldecke zusammen. Der Arbeitsaufwand – bisher bewältigt mit Beschäftigten, die am Rande ihrer Belastungsgrenze operierten – erfordert nun im Zuge der Dynamisierung der Industrie Neueinstellungen. Diese Expansion kann häufig nur durch eine Stabilität der Entlohnung auf niedrigerem Niveau gewährleistet werden.

Bisher ließ sich das Handlungsfeld für Beschäftiger und Beschäftigte (im Hinblick auf Personalangebot bzw. auf Optionen als Personal) als ein rein betriebliches, maximal regionales charakterisieren, das weitestgehend ohne den Arbeitsmarkt funktionierte. Die betriebliche Personalpolitik richtete sich vordergründig an betriebswirtschaftlichen Erfordernissen aus und entwickelte keine eigene Legitimation für ihr Handeln. Natürlich spielt die wirtschaftliche Lage die zentrale Rolle bei der Entscheidung, ob neues Personal ein- oder auszustellen ist. Aber angesichts des Wegbrechens der konstituierenden Determinanten für das personalwirtschaftliche Moratorium steht die Personalwirtschaft im Betrieb vor großen Herausforderungen, die sie nur bewältigen kann, wenn sie eine zukunftsorientierte Motivation für ihr Handeln auch gegen die Rationalitäten des betriebswirtschaftlichen Alltags aufbringt.

Für die Beschäftigten stellen jetzt nicht mehr nur noch die schwer erreichbaren Hochlohngebiete des Westens eine Beschäftigungsalternative dar, die Optionen auf dem Arbeitsmarkt vermehren sich auch in einigen sich dynamisierenden Regionen. Vor allem Entlohnung und Arbeitsbedingungen werden zu Entscheidungskriterium, ob solche vermehrten Arbeitsmarktchancen überhaupt realisiert werden, natürlich unter der Voraussetzung ihrer Wahrnehmung durch die Beschäftigten.

#### **4.3 Wandel in den Sozialbeziehungen?**

Unter diesen geschilderten Umständen einer sich zuspitzenden Fachkräftemangelsituation auf dem Arbeitsmarkt, der Aufrechterhaltung der Lohndifferenz zwischen Ost- und Westdeutschland bei fortgesetztem Leistungs- und Flexibilitätsdruck an die ostdeutschen Beschäftigten – alles unter der Prämisse der anhaltenden Impulse, die

von der Industrie ausgehen –, müsste es zwangsläufig zu einer Stärkung der Primärmacht der Beschäftigten kommen. Das könnte sich – wie oben dargestellt – in einer vermehrten Wahrnehmung der *exit*-Optionen ausdrücken, also die verstärkte Wahrnehmung des Arbeitsmarktes und schließlich die Zunahme von Kündigung von Beschäftigtenseite. Auf der anderen Seite dürfte aber auch die *voice*-Option eine größere Rolle in der Auswahl von Handlungsstrategien spielen.

Viele Geschäftsführer sind sich der Veränderungen, die ihnen dadurch bevorstehen könnten, noch nicht bewusst. Dazu gehört, dass sie in der Vergangenheit nicht nur von qualifikatorischen Ressourcen gezehrt haben, ohne diese in angemessenem Umfang zu erneuern, sondern auch von arbeitskulturellen und moralischen Ressourcen, die möglicherweise mit dem Ausscheiden der Generation der heute 40- bis 60-Jährigen unwiederbringlich verloren sind. Dabei erlaubte ihnen die transformationspezifische Sondersituation einen Rückgriff auf Arbeits- und Improvisationstugenden, die noch in der Vorwendezeit in den ostdeutschen Betrieben geprägt wurden und die sie durch einen scheinbar auf Reziprozität beruhenden Pakt lange konservieren konnten. In einer Mischung aus Eitelkeit und Osttrotz gelangte mancher Geschäftsführer dabei sogar zu der Wahrnehmung, sie verkörperten in ihrem Betrieb einen „solidarischen Kapitalismus“, der mehr an Gemeinschaftlichkeit zu bieten habe, als es in Westdeutschland oder Amerika praktiziert werde (vgl. Möller 2000: 45).

Dabei gibt es Anzeichen, dass die Beschäftigten durchaus eine Ungleichverteilung der Lasten in den Betrieben wahrnehmen:

Ein 54-jähriger Beschäftigter eines Isolatorenwerkes gab in einem Interview 1999 seiner Enttäuschung darüber Ausdruck: „Ich finde das nicht gut, dass der Wandel in der Industrie auf dem Buckel der Arbeiter ausgetragen wird.“

Einige Beschäftigte äußern sogar ganz vorsichtig die Hoffnung, dass eine Verschärfung des sich jetzt schon abzeichnenden Fachkräftemangels eine Besserung mit sich bringen könnte. Aber die Tatsache, dass der Arbeitsmarkt nun wieder ins Spiel kommt, dass nach der Bewegungslosigkeit neue Chancen zumindest für die Jüngeren entstehen, weckt Erwartungen, dass etwas passiert, mit dem die Unternehmer in den letzten Jahren kaum rechnen mussten. Exemplarisch drückt es ein Werkzeugmacher in dem Betrieb, der letztes Jahr in einer Intensivfallstudie total erhoben wurde, so aus:

„... dass mal jemand freiwillig geht, dass mal einer sagt: Ich werfe die Brocken hin, weil ich woanders bessere Bedingungen habe. Aber das haben

die [gemeint sind Meister, Geschäftsführer und Gesellschafter] noch nicht erlebt. Das müsste mal sein! Schön wär's ja mal, aber das wird sicher die nächsten Jahre nicht eintreffen, dass sich der Markt öffnet. Und ich möchte die Gesichter dieser drei Geschäftsführer sehen, wenn hier drei, vier Mann die Segel schmeißen.“

Der Geschäftsführer dieses Betriebes kann dabei weiterhin von den Bedingungen ausgehen, die seine Machtposition bisher festigte: Für seinen Betrieb sieht er keine Gefahr, dass gute Fachkräfte aufgrund eines besseren Verdienstes (in den Westen) abwandern. Er versucht bewusst den Altersdurchschnitt der Belegschaft etwas höher anzusetzen, „denn mit 30, ich will das einfach mal so sagen, wird man sesshaft. Die meisten haben dann entweder Frau und Kinder, entweder ein kleines Häuschen ... Das bindet hier. Und der Verzicht einfach darauf, sagen wir mal 500 Mark mehr oder 1000 Mark mehr, das überlegt sich so ein Mittelälterlicher, ob man das in Kauf nimmt, ob man mit seiner Familie irgendwo hingeht. Man weiß nicht, ob man dort wieder so ankommt.“

Selbst der Beschäftigte, von dem das Statement kam, er wünsche sich, dass endlich mal jemand kündigt, spiegelt diese Erwartungen wider: „Ich muss wirklich dankbar sein, dass das so gelaufen ist. Ich wohne sechs Kilometer am Randgebiet ... schon seit 1971 fahre ich mit dem Fahrrad hierher. Ich kenn's nicht anders. ... Ich habe, solange ich hier bin, noch nicht einmal Lohnaußenstände gehabt, wurde regelmäßig bezahlt. (...) Eins ist natürlich schlecht ..., vielleicht kann er's nicht, ich weiß es nicht. Die ersten zwei Jahre ... wurden wir tariflich gezahlt. Das ist dann aber mal ganz schnell aus dem Arbeitsvertrag verschwunden. ... Das ist das Einzige.“  
[Intensiv 2000] (vgl. auch Möller 2000)

Das bedeutet pointiert: In den vergangenen Jahren ist es den Unternehmen in Ostdeutschland mit beachtlichem Erfolg gelungen, in der Marktwirtschaft mitzuspielen, wobei sie auf Beschäftigte setzten konnten, die in ihrer Eigenschaft als Qualifikationsträger selbst keine (arbeits-)marktwirtschaftlichen Optionen hatten. Dieser Mangel an Ausstiegsoptionen sorgte auch für interne Kommunikationsbarrieren zwischen Geschäftsführerebene und Belegschaft hinsichtlich der Artikulation von Interessen, Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen oder Lohnforderungen. Natürlich gibt es viele Betriebe, die sehr starke Vertrauensbeziehungen und kohäsive Traditionen erhalten haben, aber hinter der Ideologie der Betriebsgemeinschaft könnte die Entfremdung zwischen oben und unten wachsen. Das Fehlen intermediärer, konflikt-schlichtender Institutionen im Betrieb, wie Belegschaftsvertreter, Vertrauensleute, Betriebsräte – bisher vorteilhaft für die Betriebe aufgrund der schnellen Durchsetzung von Arbeitsleistung und niedrigen Löhnen – könnte sich zukünftig als Pferdefuß erweisen.

Auf die sich anbahnenden Konflikte des nächsten Jahrzehnts sind die Geschäftsführer nicht vorbereitet, weil der Überlebenskampf der letzten Jahre nicht nur andere Aufmerksamkeiten erzwungen und Ressourcen gebunden hat – die meisten Geschäftsführer in den kleinen und mittleren Unternehmen arbeiten an der oberen Belastungsgrenze –, sondern weil es keine Signale aus der Belegschaft, keine Frühwarnsysteme gibt, die Unzufriedenheit rechtzeitig mitteilbar und Konflikte politisierbar machen könnten. Außerdem scheinen die Geschäftsführer die aufbrechende innerbetriebliche Unzufriedenheit nicht nur systematisch aufgrund der eigenen Überlastung ausgeblendet zu haben. Sondern sie waren außerdem regelrecht geblendet von den betrieblichen Erfolgen, vollen Auftragsbüchern und verwöhnt von der Kooperationsbereitschaft der Belegschaft. So konnten sie gar nicht wahrnehmen, dass sie mit jeder weiteren Auftragsakquisition die Belastungsbereitschaft ihrer Belegschaften ausreizten und den innerbetrieblichen Pakt aufs Spiel setzten.

Zuerst mussten sich die Geschäftsführer wahrscheinlich von alten Gewissheiten verabschieden: Galt bisher das Hochlohngebiet der westdeutschen Länder vor allem für die nah an ihnen liegenden neuen Bundesländer als gefährlicher Sog, der den Betrieben hier gute Fachkräfte abwerben könnte, so geraten jetzt mitunter die Betriebe in der unmittelbaren regionalen Nachbarschaft zu Konkurrenten um qualifiziertes Personal. Da reicht es nicht mehr, alleine auf die Sesshaftigkeit der Leute zu setzen.

Auch hinsichtlich des anstehenden Generationenwechsels in den Betrieben gewinnt die Personalpolitik einen zentralen Stellenwert, wenn sie auch noch diese externen Erfahrungen in die sich wandelnden Sozialbeziehungen einfügen soll. Problematisch wird dies insbesondere für die Betriebe, die endlich in größerem Umfang auch wieder 20- bis 30-Jährige rekrutieren, denn nicht wenige der (erfolgreichen) Betriebe haben keine Beschäftigten unter 35 Jahren mehr (vgl. Behr u.a. 1999). Hier geht es plötzlich darum, die andere Wendeerfahrung zu integrieren. In die Betriebe kommen junge Beschäftigte, die schon arbeitslos waren, aber die Erfahrung gemacht haben, sich aktiv und erfolgreich zu bewerben, sich am Arbeitsmarkt zu orientieren und eventuell schon mehrere Betriebswechsel hinter sich haben.

Von diesen Erwerbstätigen bekommen die Unternehmen Loyalität nicht mehr zum Nulltarif. Richtig dramatisch könnte es für die Betriebe in sechs Jahren werden, wenn einerseits große Teile der älteren Beschäftigten, die heute noch die Arbeitskultur in den Betrieben maßgeblich prägen, in die Rente gehen und andererseits die gebur-



tenschwachen Nachwendejahrgänge von den Regelschulen kommen. Wenn die gegenwärtige Lehrstellenknappheit in eine Lehrlingsknappheit umkippt, könnten die Betriebe mit Jugendlichen konfrontiert sein, die wieder Ansprüche stellen, weil sie Wahlmöglichkeiten haben, weil sie vielleicht sogar regelrecht umworben werden müssen. Die demographische Entwicklung in Betrieben und Bevölkerung, die Hypothesen der Vergangenheit (zu wenig Geburten, zu wenig Ausbildung, zu wenig Rekrutierung Jüngerer über den berufsfachlichen Arbeitsmarkt) könnten also in wenigen Jahren bereits auf die Betriebe zurückschlagen.

Wird also diese Ressource der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen, auf die sich die Geschäftsführer bis heute weitestgehend unproblematisch verlassen konnten, diesen angedeuteten Wandlungstendenzen unterliegen? Wird mit der zunehmenden Versorgungsknappheit am Arbeitsmarkt und der – immer als Prämisse vorausgesetzten – anhaltenden Dynamisierung der ostdeutschen Industrie also nicht nur das personalpolitische Moratorium als Handlungsgrundlage in Frage gestellt, sondern mit ihm auch noch der implizite Pakt und die „herübergerettete“ Betriebsgemeinschaft? Und wenn sich dies tatsächlich so abzeichnet, in welcher Form äußert sich dieser Wandel? Findet dies „nur“ seinen Ausdruck im Nachlassen des „Pioniergeistes der Anfangstage“, wie es ein Geschäftsführer ausdrückte, oder kommt es sogar zur Infragestellung des autokratisch-paternalistischen Herrschaftsmusters? Gerade die anhaltende Lohndifferenz und die anstehende Generationenablösung könnte für Tendenzen stärkerer Interessenartikulation, Forderung nach besserer Entlohnung und schließlich zu einer stärkeren Orientierung auf den Arbeitsmarkt in der Selbstwahrnehmung der Beschäftigten als Akteur, der seine Chancen auch einmal auslotet, sorgen.

### 5.1 Die Beschäftigten

#### 5.1.1 *Modernisierung der Personalwirtschaft?*

Die Aussagen über die betriebliche Dynamik im Zuge der Konsolidierung betrafen bisher nicht die eigentlichen Personalaktivitäten, die dazu führten, dass ein entsprechender betrieblicher Beschäftigungsstand erreicht wurde. Darum soll es im folgenden Abschnitt gehen, also um die Entwicklung der Einstellungspraxis, vor dem Hintergrund des tatsächlichen Erweiterungsbedarfs im Gegensatz zum Ersatzbedarf bei wieder zu besetzenden Stellen. Ziel ist es, die eigentlichen Muster der Personalpolitik aufzuspüren. Inwieweit lassen sich auf diese Weise Heuer- und Feuer-Praktiken identifizieren? Was veranlasst die Betriebe zu kündigen und Stellen wiederzubesetzen? Auf welche Rekrutierungsinstrumente griffen sie dabei zurück und lässt sich bei dem Zugriff auf Rekrutierungsinstrumente ein Wandel beobachten?

Zur Erinnerung, 1998 ließen sich Ansätze zum Ende des personalpolitischen Moratoriums feststellen. Die zentrale Rekrutierungsstrategie konnte auf das Sozialkapital der Beschäftigten und Beschäftigten zurückgreifen, die Motivation zur Rekrutierung verwies auf Erweiterungsbedarf und zur gesteigerten Ausbildung in einigen alterszentrierten Betriebsfällen auf proaktives Handeln im Sinne der Deckung künftigen Ersatzbedarfes. Das Beschäftigungsmuster orientierte sich am Normalarbeitsverhältnis und an der Beruflichkeit, verkörpert durch den Facharbeiter, der sich gut in den Betrieb und dessen Sozialordnung integrieren lässt. Die im vorigen Abschnitt beschriebenen Änderungen der Determinanten für dieses personalwirtschaftliche Handlungsmuster dürften an der personalpolitischen Praxis der Betriebe nicht spurlos vorbeigehen. Hier soll also der Frage nachgegangen werden, ob sich also eine entsprechende Anpassung an die neue Lage am Arbeitsmarkt und in den Betrieben im Sinne einer Modernisierung der Personalwirtschaft beobachten lässt?

Betrieblicher Ersatzbedarf entsteht hauptsächlich durch Kündigungen von Beschäftigten, durch (personenbedingte) Kündigungen von Betriebsseite oder durch Altersabgänge bzw. Verrentung. Mit der 2000er Befragung lassen sich 37,5% der Betriebe identifizieren, die in den letzten zwei Jahren nicht eine Eigenkündigung zu

verzeichnen hatten. 48,2% der Betriebe sprachen selber keine Kündigungen aus und 44,1% erlebten nicht einen Personalabgang aufgrund des Erreichens des Rentenalters. Dieses Bild eines relativen personellen Stillstands – die geringen Abgänge sind hier somit ein Indikator für den Stillstand hinsichtlich des betrieblichen Austauschprozesses unter Zugriff auf den Arbeitsmarkt – findet sich aber nur in seltenen Fällen (9,1%) in allen drei Ausprägungen gleichzeitig. Lässt man allerdings eine gewisse Toleranz zu, so sind immerhin ein Viertel der Betriebe zu identifizieren, deren Abgänge unter 5% des 98er Beschäftigungsstandes liegen (vgl. Tab. 5.1)

Tabelle 4.6: Personalabgänge zwischen 1998 und 2000  
[VW 2000]

	Anzahl der Betriebe	Anteil der Betriebe in %	Bemerkung
<b>bis 4,99%</b>	14	25,5	größter Anteil kommt hier von den Betrieben der Betriebsgrößenklasse 20 bis 49 Beschäftigte
<b>5% bis 19,99%</b>	33	60,0	größter Anteil kommt von den Betrieben der Betriebsgrößenklasse 50 bis 99 Beschäftigte
<b>20% bis 39,99%</b>	6	10,9	nur von Betrieben bis zu 49 Beschäftigten erreicht
<b>40% bis 64,99%</b>	1	1,8	Betriebsfall ST16: 60% Personalabgang, heute 7 Beschäftigte
<b>über 65%</b>	1	1,8	Betriebsfall E6: 80% Personalabgang, heute 2 Beschäftigte

Vor allem die mittelgroßen Betriebe sind es also, bei denen sich ein derartiger Stillstand beobachten lässt. Aber auch bei den größeren Betrieben ist es stabiler geworden. Kein Betrieb ab 50 Beschäftigte büßte mehr als ein Viertel seines Personals in den letzten zwei Jahren ein. Es wird also weiterhin zunehmend in den ostdeutschen Betrieben viel Wert auf hohe Beschäftigtenstabilität gelegt – der positive Effekt dieses konservativen Personalmusters: Wie 1998 lässt sich auch im Jahr 2000 keine Zunahme von Heuer-und-Feuer-Praktiken ausmachen.

Der negative Effekt, und das zeichnet sich immer deutlicher ab, blockiert Bewegungen und Austausch zwischen Arbeitsmarkt und den Betrieben und begünstigt eine stagnierende betriebliche Beschäftigungsentwicklung. Insgesamt lässt sich nur eine geringe Fluktuation von durchschnittlich 8,6% der gesamten 98er Belegschaftsstär-

ken der Untersuchungsbetriebe zusammen beobachten. Davon sind insgesamt 4,5% wieder ersetzt worden, so dass 4,1% dieser Stellen letztendlich frei blieben<sup>1</sup>.

62% der untersuchten Betriebe ersetzen ihre freigewordenen Stellen vollständig wieder, wobei dies in den Industriebetrieben häufiger vorkam (67,7%) als bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen (53,3%). Auch regionale Unterschiede lassen sich hier wieder feststellen. In Chemnitz gab es nicht einen Fall, der seine Abgänge nicht kompensiert hätte, in Südthüringen nur einen. In beiden Regionen spiegeln diese höheren Aktivitäten für eine Wiederbesetzung der Stellen die bessere Konjunkturlage zugunsten der beiden südlichen, industriell geprägten Regionen wider (vgl. Tabelle 5.2). Hinsichtlich der ausgeprägten Praxis der Wiederbesetzung in diesen Regionen ist nun zu erwarten, dass sich hier auch die Geschäftsführer eher einen Erweiterungskurs leisten können als die anderen Regionen.

Tabelle 5.2: Rekrutierungspraxis hinsichtlich des Ersetzens von freigewordenen Stellen nach Region (Anteil der Betriebe in Prozent) [VW 2000]

	<b>Abgänge vollständig ersetzt</b>	<b>Abgänge teilweise ersetzt</b>	<b>Abgänge gar nicht ersetzt</b>
<b>Berlin (n=9)</b>	33,3	33,3	33,3
<b>Eberswalde (n=5)</b>	40,0	20,0	40,0
<b>Chemnitz (n=8)</b>	75,0	25,0	0
<b>Südthüringen (n=17)</b>	76,5	17,6	5,9

Tatsächlich lässt sich zeigen, dass die Betriebe in Chemnitz und Südthüringen, aber auch in Nordthüringen mehrheitlich Erweiterungsbedarf hatten. Dagegen hatten zwei Drittel der Eberswalder und etwas mehr als die Hälfte der Berliner Betriebe in den letzten zwei Jahren keinerlei Erweiterungsbedarf, der dann auch zu Einstellungen geführt hätte (vgl. Tabelle 5.3). Aber diese regionalen Differenzen sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass insgesamt immerhin 45,6% der Betriebe keine Einstellungen in den letzten zwei Jahren aufgrund von Erweiterungsbedarf vorgenommen

<sup>1</sup> An dieser Stelle wäre ein Vergleich der Kündigungsaktivitäten zwischen ost- und westdeutschen Betrieben angebracht. Ähnlich differenzierte Betriebsdaten, wie sie in den eigenen Erhebungen gewonnen wurden, waren jedoch nicht zugänglich. Die hier vertretene Segmentationsthese geht aber davon aus, dass der Austausch zwischen Betrieben und Arbeitsmarkt in sehr geringem Ausmaße stattfindet, die Kündigungs- und Personalabgangsquoten in Ostdeutschland somit signifikant niedriger ausfallen als im vergleichbaren westdeutschen Beschäftigungssegment.

haben. Beinahe die Hälfte der untersuchten Betriebe konnte also die gute Konjunkturlage der deutschen Wirtschaft in den letzten 1½ Jahren nicht dazu nutzen, wieder zu wachsen.

Tabelle 5.3: Einstellungsaktivitäten aufgrund von Erweiterungen von 1998 bis 2000 nach Region\* [VW 2000]

	Anteil der Einstellungen aufgrund von Erweiterungen in den letzten zwei Jahren an der Belegschaft 2000			
	0%	0,01% bis 10%	10,01% bis 25%	über 25%
<b>Eberswalde</b> (n=6)	66,7%	33,3%	0	0
<b>Berlin</b> (n=11)	54,5%	0	18,2%	27,3%
<b>Chemnitz</b> (n=8)	37,5%	25,0%	25,0%	12,5%
<b>Südthüringen</b> (n=20)	40,0%	20,0%	25,0%	15,0%
<b>Nordthüringen</b> (n=7)	42,9%	42,9%	0	14,3%
<b>Gesamt</b> (n=57)	45,6%	22,8%	17,5%	14,0%

\* ohne die Fälle der Regionen Mittel- und Ostthüringen wegen zu geringer Fallzahl

Wie sah das Verhältnis zwischen Einstellungen aus Erweiterungs- und aufgrund von Ersatzbedarf 1998 aus? Die beiden Erhebungen sind hinsichtlich dieser Fragen schwer vergleichbar. 1998 wurde bei der Untersuchung zwar der Ersatz- vom Erweiterungsbedarf (qualitativ und quantitativ) unterschieden, aber nicht der tatsächliche Umfang dieser Aktivitäten gemessen.

Offensichtlich haben aber Einstellungen aufgrund von Ersatzbedarf in den letzten zwei Jahren an Bedeutung gewonnen, denn damals gaben 70% der auch in der Nacherhebung berücksichtigten Fälle an, sie hätten aus Erweiterungsgründen des bisherigen Geschäftes eingestellt. Mit qualitativem Erweiterungsbedarf, also aufgrund des Einstieges in neue betriebliche Tätigkeitsfelder, begründeten dagegen nur 31,7% der Betriebe ihre Einstellungsaktivitäten zwischen 1995 und 1998 (vgl. Tabelle 5.4). Inwieweit diese Zahlen aber vergleichbar sind mit dem erweiterungsbedingten Bedarf, der in der Nacherhebung abgefragt wurde, muss hier offen bleiben aufgrund

der unterschiedlichen Fragekonstruktionen in den beiden Erhebungen (Fragebogenkritik). Festzuhalten bleibt aber, dass im Jahr 2000 der Erweiterungsbedarf zumindest nicht zugenommen hat und deutlich mehr Geschäftsführer ihre Einstellungsaktivitäten mit Ersatzbedarf begründeten. Dabei sind es vor allem die Kündigungen von Betriebsseite und die Altersabgänge, die den Ersatzbedarf verursachten.

Tabelle 5.4: Vergleich der Einstellungsmotive 1998 und 2000  
(Anteil der Betriebe in Prozent) [VW 1998, VW 2000]

	1998 (n=60*)	2000 (n=57)
<b>Ersatzbedarf</b>	56,7	78,2
<b>Erweiterungsbedarf</b>	quantitativ: 70,0	54,4
	qualitativ: 31,7	

\* nur um die Fälle, die auch in der Nacherhebung befragt wurden

Möglicherweise lassen sich diese Befunde bereits jetzt mit der zunehmend wichtiger werdenden Rolle erklären, die die Altersabgänge spielen. Das gemäßigte Wachstum der konsolidierten Betriebe könnte also mit der wachsenden Bedeutung der Wiederbesetzungsaktivitäten für die Personalwirtschaft zusammenhängen. Damit müssen zwangsläufig die Anstrengungen forciert werden, sowohl den gestiegenen betrieblichen Ersatz- als auch den Erweiterungsbedarf zu befriedigen – eine doppelte Herausforderung.

Die Entwicklung des Ausbildungsengagement als mögliches Korrektiv dieser Entwicklung scheint jedoch gewissen Irrationalitäten zu folgen. Zwar hatte sich 1998 die Zahl der Auszubildenden gegenüber 1995 verdreifacht, aber die Lehrlinge wurden nach ihrer Ausbildung nicht im nennenswerten Umfang übernommen. Fast die Hälfte der Unternehmen hat keinen Lehrling im Zeitraum zwischen Oktober 1998 und Mitte des Jahres 2000 übernommen, fast ein Drittel nur einen und nur jeder vierte Betrieb zwei oder mehr als zwei Azubis. Zum Zeitpunkt der Nacherhebung stand der Beginn der neuen Auszubildendenjahrgänge im September 2000 unmittelbar bevor, so dass sich ein leichter Rückgang um etwa 1% bei den Lehrlingszahlen messen lässt, der aber nun nicht aussagekräftig sein kann für eine Diagnose eines generellen Rückgangs des Ausbildungsengagements. Vermutlich dürften sich inzwischen aber gegenüber 1998 keine außergewöhnlichen Veränderungen ergeben haben.

Dass es sich hierbei nicht um Irrationalitäten oder Strategiedefizite der Geschäftsführer handelt, sondern um ein Akteurshandeln, das einer anderen Rationalität folgt, kann zum einen aus der Generationenpräferenz, die viele Betriebe im Rekrutierungsfall hegen, aber auch aus der Wahl der Rekrutierungsinstrumente erklärt werden. Wie bereits (in Abschnitt 3.2.1) darauf hingewiesen wurde, spielt die Dimension des Sozialkapitals für die Rekrutierungspraxis heute eine ähnlich große Rolle wie bereits zum Befragungszeitpunkt 1998. Das schnellere „Umhören in der Branche“ und intensive „Verbindungen zu anderen Unternehmen“ erweisen sich mitunter sogar zunehmend als Vorteile gegenüber anderen Betrieben, die ähnliche Fachkräfte benötigen.

Drei Geschäftsführer in den Regionen Berlin und Eberswalde wiesen auf eine besondere Versorgungsstrategie mit Fachkräften hin, die alle formellen Arbeitsmarktinstitutionen umgeht. Sie konnten sich bisher immer darauf verlassen, dass im Augenblick eines Rekrutierungsbedarfes Fachkräfte frei wurden durch den Konkurs oder große Entlassungen eines anderen Unternehmens in der Region. Die Betriebe erschließen sich gelegentlich auch neue informelle Wege der Rekrutierung, z.B. über die Vergabe von Diplomarbeitsthemen oder Praktikantenstellen, was eher bei den unternehmensbezogenen Dienstleistungen eine Rolle spielt, oder den Kontakt zu (Weiter-)Bildungsträgern bis hin zur genauen Kenntnis über die Teilnehmer von Lehrgängen, die man dann gleich übernehmen könnte. [VW 2000]

Eine Unterstützung dieser Strategie erfahren die Geschäftsführer durch die deutlich höheren Insolvenzzahlen gegenüber Westdeutschland. Laut Pohl (2000: 224) lag der Anteil der Insolvenzen in den neuen Bundesländern (einschließlich Ostberlin) an den Insolvenzen in Deutschland 1998 bei 31%, obwohl der ostdeutsche Beitrag an der gesamtdeutschen Unternehmenslandschaft gerade mal ca. 14% (eigene Berechnungen) ausmacht. Auch die IG Metall weist in einem Strategiepapier darauf hin, dass die Arbeitsplatzverluste durch Insolvenzen in Ostdeutschland 3,5% und in Westdeutschland 1,3% an der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ausmacht (vgl. IG Metall 2001: 13). Die sich zuspitzende Fachkräfteknappeheit kann somit weitestgehend mit einer Intensivierung der bisher praktizierten informellen Versorgungspraxis immer noch gelöst werden.

Dabei kommt es mitunter auch zu bewussten Überschreitungen von Tabugrenzen durch einige Geschäftsführer.

In Dessau lässt sich solch ein exemplarischer Betriebsfall identifizieren: Der Geschäftsführer einer Baufirma, die große Industrieanlagen und -hallen aufstellt, plant für die Realisierung einer Geschäftserweiterung Einstellun-

gen einiger qualifizierter Kranbauspezialisten. „Ich weiß schon genau, in welchem Betrieb die sitzen. Wenn ich mich mit dem Geschäftsführer dort nicht einigen kann, breche ich mir diese Qualifikationen heraus. Ich brauche doch bloß ein paar Mark mehr zu bezahlen als der.“ [Dessau 2000]

Angestoßen wird ein derartiger Betriebswechsel also durch die Beschäftigten. Die Arbeitnehmer bleiben als selbstentscheidende – und damit möglicherweise selbstbewusste – Arbeitsmarktakteure außen vor. Durch den Anreiz für die Beschäftigten kommt dem Lohn in solchen Fällen eine abwerbende Funktion zu. Einige Geschäftsführer sind somit in ihrer Lohngestaltungspraxis durchaus in der Lage kurzzeitig flexibel auf gegenwärtige Knappheiten zu reagieren.

Mitunter lassen sich aber auch Betriebe finden, die aufgrund der sich abzeichnenden Fachkräfteknappheit eine langfristige Personalplanung und Vorhaltestrategie in Erwägung ziehen. In solchen Fällen wollen die Geschäftsführer aber von der gegenwärtig noch günstigen Arbeitsmarktlage profitieren, jedoch ohne den Beschäftigten dann mehr bieten zu können als andere Beschäftigte:

Obwohl man das Beschäftigungs-„Plateau schon erreicht“ hat, wird eine Reservepolitik in Erwägung gezogen. So ein Geschäftsführer eines medizintechnischer Betriebes mit 34 Beschäftigten, der nach eigenen Worten „in die Gänge gekommen“ ist in den letzten 1½ Jahren, und der glaubt: „Wir haben unsere Konjunktur bereits gehabt.“ Jetzt gelte es, das Niveau zu stabilisieren. Der Betrieb hat seit Oktober 1998 tatsächlich 12 Leute aus Erweiterungsbedarf neu eingestellt. Das hat sich herumgesprochen, sogar der Ministerpräsident war da und „wir bekamen sehr viel Publicity“. Entsprechend günstig sieht im Moment die Zahl der Bewerbungen aus, die seit einiger Zeit eintreffen. Man würde gerne fünf von ihnen („sehr gute Leute“) einstellen. Zur Zeit hätte man aber gar keine Arbeit für die. Der Geschäftsführer spielt auch deshalb mit dem Gedanken, weil er eine große qualifikatorische Lücke auf dem regionalen Arbeitsmarkt sieht. Das Niveau ist permanent gesunken, was auch viele seiner Unternehmer-Kollegen aus der Region so wahrnehmen. Vor allem Leute aus der gewerblichen Ausbildung seien schlecht, Ausnahme sei hier vielleicht der elektronische Bereich. Aber insbesondere Hochschulabgänger sind sehr gefragt, „die bekommen im Schnitt sofort fünf Angebote und können sich entsprechend die Arbeitsplätze aussuchen ... Die Bonbons bekommen wir deshalb nicht. ... Wir müssen uns entsprechende Hintertürchen einrichten, wie z.B. Angebote von Diplomarbeiten, Praktika usw. ... Danach schlagen wir den Leuten eine Beschäftigung bei uns vor. Wenn sie dann auch noch bereit sind die finanziellen Nachteile hinzunehmen, die ihnen das Bleiben in der Heimat beschert, haben wir Glück gehabt.“ [VW 2000: NT3]

Ein weiteres wichtiges Rekrutierungsinstrument ist der Kontakt und die Inanspruchnahme der Vermittlungsleistungen der Arbeitsämter – 51,9% der Betriebe nutzen dies. Aber die Bedeutung dieser Institution hat nachgelassen – 20% mehr waren es



nämlich noch 1998, die eine Nutzung des Arbeitsamtes als Rekrutierungsinstrument angaben. Viele Betriebe kritisierten zudem die Praxis der Arbeitsämter oder sind enttäuscht über das Leistungsangebot:

„Die vom Arbeitsamt sind nur noch Ausschuss. Die können wir nicht gebrauchen.“ Der Geschäftsführer dieses Werkzeug herstellenden Unternehmens im Süden Thüringens kann sich dieses Phänomen aber auch erklären. „Früher zur DDR-Zeit gab es eine große Berufsschule in Schmalkalden, die 150 Lehrlinge für Metallberufe pro Jahr fertig ausgebildet hat. Heute gibt es die Schule nicht mehr, weil das Land sich entschlossen hat, das Betreiben einer solchen Schule in Sonneberg zu fördern, aber nicht in Schmalkalden.“ Eine solche derartige Schwächung der Kompetenzen einer Region hat inzwischen dazu geführt, dass sich die „40 gleichartigen Metallbetriebe in Schmalkalden ... die CNC-Leute gegenseitig abjagen.“ Nicht jeder dieser Betriebe bildet auch aus. Der Geschäftsführer schätzt die Zahl dieser Betriebe auf 15 und er sei einer davon. Momentan hat er 4 Lehrlinge, im September bekommt er weitere 4. Die Bewerbungsphase hat er gerade hinter sich, so dass er relativ ausführlich über das Notenniveau der Schulabgänger berichtete. Der Notendurchschnitt ist so schlecht, dass er die Vermutung hegt, "denen wird in der Schule überhaupt nicht gesagt, dass es einen Zusammenhang zwischen den Noten und dem Geldbeutel gibt." Bei der Arbeitslage muss er aber bei zukünftigem Ersatzbedarf zu 100% auf die Ausbildung setzen. Gute Erfahrungen konnte er mit den „Rückkehrern aus Westdeutschland“ machen. Diese Gruppe auf dem Arbeitsmarkt sprach der Geschäftsführer von selbst an, weil es die Einzigen auf dem Arbeitsmarkt sind, die uneingeschränkt motiviert sind zu arbeiten, wie er sich das vorstellt. "Nach 6, 7 Jahren Pendelei in den Westen wollen die natürlich nicht mehr so weitermachen." [VW 2000: ST7]

Auch in der späteren Geschäftsführerbefragung in der Region Dessau zeigte sich, dass die Geschäftsführer mit der Kritik am Umfang und der Qualität des Arbeitsmarktpotenzials – hier vor allem hinsichtlich der unterstellten Motivation, nicht ausreichend motiviert für die Arbeit in einem Industriebetrieb zu sein – begonnen haben sich durch eigene Ausbildung mit Nachwuchs zu versorgen. Aber auch diese Intensivierung der Selbstversorgung geht nicht mit der Modernisierung der Personalwirtschaft in Richtung eines regeren Austausches und einer „Fluidisierung der Altersstruktur“ einher. Denn durch die Generationenpräferenz auf den Älteren und Mittelalten bleibt die 1998 diagnostizierte „fehlende Generation“ in den ostdeutschen Industriebetrieben weiterhin auch eine übersprungene.

Es scheint sich alles in allem kein grundlegender Wandel in der Rekrutierungs- und Personalpolitik abzuzeichnen, obwohl einige Determinanten des Moratoriums schon spürbar wegbrechen. Der Fachkräftemangel wird für viele Geschäftsführer bereits absehbar, trotzdem kennzeichnen personalpolitischer Konservatismus in Sachen

Arbeitszeiten, Beschäftigungsformen, Rekrutierungspraxis und -instrumente und eine, eher noch als Intensivierung zu beschreibende, hohe Informalität die Personalpraxis der letzten Jahre. Arbeitsamt und Bildungsinstitutionen (vor allem die Schulen) werden dabei von einer großen Zahl der Geschäftsführer als Verantwortliche für die sich abzeichnende Fachkräftemisere gesehen:

Trotz des anhaltend schleichenden Abbaus scheint sich der Geschäftsführer eines großen industrienahen Konstruktionsbüros sehr aktiv auf dem Arbeitsmarkt umzusehen. Spezielle Qualifikationen z.B. 5 bis 10 Stahlbaukonstrukteure könnte der Betrieb sofort gebrauchen. Natürlich sei es auch knapp in den Ingenieurberufen, vor allem in den Bereichen Elektro-, Mess- und Regeltechnik, Maschinenbau und Informationstechnik. „Das geht noch ein paar Jahre so, verantwortlich sind wir alle, aber die nahegelegene Fachhochschule Eberswalde bildet nach wie vor völlig am Arbeitsmarkt vorbei aus, in dem sie weiterhin mit stoischer Konstanz auf die Fächer BWL und Forstwirtschaft setzt.“ [VW 2000: E5]

Auch die größere Bedeutung von Ersatz- gegenüber dem betrieblichen Erweiterungsbedarf seit 1998 schlägt sich nicht in einem qualitativem Wandel der Rekrutierungsstrategien nieder. Hinsichtlich der quantitativen Dimension scheint sich die Personalpolitik eher an einer gemäßigten Ein- oder Ausstellungspraxis zu orientieren als noch im ersten Untersuchungszeitraum. Zwar lässt sich auf diese Weise der positive Befund formulieren, dass sich im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands nach dem großen Personalabbau weiterhin keine Heuer-und-Feuer-Politik herausgebildet hat. Statt dessen lässt sich eine hohe Belegschaftsstabilität konstatieren mit dem Effekt eines zu geringen Austauschs zwischen den Betrieben und dem Arbeitsmarkt. Eine Einstellungspolitik aufgrund eines künftigen Ersatzbedarfes, also die Schaffung von Reserven, wie es sich aus dem drohenden Szenario der *demographischen Falle* ergeben müsste, spielt in den ostdeutschen Betrieben bisher überhaupt keine Rolle. Die letzten zwei Jahre wurden in dieser Hinsicht von den Betrieben nicht genutzt.

### **5.1.2 Ende des lohnpolitischen Moratoriums?**

Dass dem personalpolitischen Moratorium eine wichtige lohnpolitische Dimension innewohnt, wurde bisher schon an dem einen oder anderen Geschäftsführerstatement deutlich. Der folgende Abschnitt soll sich, zunächst sehr deskriptiv mit dieser speziellen Ausrichtung der betrieblichen Personalwirtschaft auseinandersetzen. Zentrale Kennzeichen der Entlohnungspraxis in der ostdeutschen Industrie, darauf weist

die Literatur hin, ist der hohe Grad betrieblicher, tarifferner Aushandlung (vgl. Bahnmüller 2000; vgl. Artus, Schmidt, Sterkel 2000). Dies sorgt u.a. auch dafür, dass sich die Lohndifferenz zwischen West- und Ostdeutschland seit Mitte der 90er Jahre weitestgehend verfestigt hat.

Die These vom *lohnpolitischen Moratorium* geht nun davon aus, dass bestimmte Folgen der betrieblichen Restrukturierung und gesamtwirtschaftlichen Transformation für eine Festigung eines Entlohnungsmusters in den Betrieben sorgte, das gleichermaßen durch Stagnation sowie Ausblendung personalwirtschaftlicher Strategie gekennzeichnet ist. Das stagnierende Moment findet sich im relativ unverändert stabilen Entlohnungsniveau, das in Ostdeutschland unbeeindruckt von den Entwicklungen auf tarifpolitischer Seite (Stichwort: „Ende der Bescheidenheit“ – vgl. Bispinck 1998 und Bispinck 1999) inzwischen sogar eher wieder dazu neigt, gegenüber den westdeutschen Löhnen abzufallen. Unterstützung fand diese „lohnpolitische Latenzphase“ auch in den ausgesprochen schwach lohnpolitische Interessen verfolgenden, genügsamen Belegschaften. Diese geringe Konfliktfähigkeit ist vor allem auf die starke innerbetriebliche Machtasymmetrien zurückzuführen.

Die fehlende strategische Ausrichtung der Entlohnung hinsichtlich personalpolitischer Aspekte lässt sich begründen mit der geringen Rolle, die der Personalwirtschaft bisher innerhalb der betrieblichen Organisation zukam. Dies ließ sich bisher beobachten an einer geringen Orientierung auf den Arbeitsmarkt, des Weiteren an einer gering ausgeprägten Lohndifferenzierung um rare Fachkräfte zu halten bzw. zu gewinnen und schließlich an einem geringen Versachlichungsgrad der Entlohnungsgrundsätze.

Im Folgenden sollen weniger die (betriebs-)wirtschaftlichen Zwänge herausgestellt werden, also z.B. die Begründung dieses lohnpolitischen Moratoriums mit der dünnen Finanzdecke ostdeutscher Unternehmen. Hier soll es statt dessen viel mehr um eine personalwirtschaftlich argumentierende Analyse eines möglichen Endes des lohnpolitischen Moratoriums gehen, weil von dieser Seite her auch die stärkste Infragestellung der bisherigen Entlohnungspraxis kommen dürfte. Dabei ist der Ausgangspunkt der, dass die Bedeutung des Arbeitsmarktes sowohl für Beschäftigte als auch für Beschäftiger wächst, weil er in den Blick genommen wird unter Aspekten der Optionen, die er bietet, und unter Aspekten der Orientierung (z.B. für das Entlohnungsniveau). Gleichzeitig verliert der implizite Pakt, der gleichermaßen zu einer Aufrechterhaltung der Entlohnungspraxis beitrug wie die schwache Finanzkraft, seine

Bindekraft, so dass allmählich die anhaltende Lohndiskrepanz zum Westen in den Betrieben thematisiert werden dürfte. Des Weiteren müssten Geschäftsführer konsolidierter Betriebe zunehmend unter Rechtfertigungsdruck geraten, wenn sie angesichts guter Geschäftssituation (weiterhin) die Lohnfrage nicht angemessen berücksichtigen. Die wirtschaftlichen Argumente verlieren allmählich an Schlagkraft, zumal sich die manifestierte Produktivitätslücke zum Westen zunehmend als Mythos und haarsträubender Rechenfehler entpuppt (vgl. Kühn 1998). Angesichts sich abzeichnender Fachkräfteknappheit dürfte die Forderung nach qualifikationsspezifischer Lohndifferenzierung laut werden.

Dabei beeinflussen sich voraussichtlich Phänomene wie die Veränderungen in den Sozialbeziehungen oder die zunehmende Erosion des homogenen Belegschaftstypus wechselseitig. Im Folgenden soll es aber erst einmal um die Darstellung der Befunde gehen, die möglicherweise ein *Ende des lohnpolitischen Moratoriums* erklären und beschreiben können.

#### • **Entlohnungssysteme und Grad der Tariforientierung**

Aus der Literatur über die ostdeutsche Tarifrealität ist hinlänglich bekannt, dass die tarifliche Entlohnung in Ostdeutschland eine untergeordnete Rolle spielt. Nur etwa ein Viertel der Betriebe in Ostdeutschland sind durch einen Flächen- oder Verbandstarif gebunden, das entspricht rund 44% der ostdeutschen Beschäftigten – zum Vergleich in Westdeutschland gilt das für etwa die Hälfte der Betriebe und 65% der Beschäftigten (vgl. Kohaut/Schnabel 1998), was natürlich auch ein Ergebnis der anderen Betriebsgrößen- und Branchenstruktur in Westdeutschland ist.

Das lässt sich auch in den beiden VW-Erhebungen zeigen, wobei die Fragestellungen sich zwischen 1998 und 2000 deutlich unterscheiden. 1998 wurde eher nach der Anlehnung des betrieblichen Entlohnungsniveaus an den Tarif gefragt, mit dem Ergebnis, dass mehr als 50% der befragten Geschäftsführer angaben, sie könnten „nicht immer den Tariflohn zahlen“ (vgl. Tabelle 5.5). Über Tarif – bei vergleichbaren westdeutschen (tarifgebundenen) Betrieben ist das der Standard – zahlt dagegen nur ein Bruchteil der Betriebe (8,5%) und „genau nach Tarif“ 38,3% der auch 2000 befragten Betriebe. In dieser letzten Untersuchung richtete sich der Blick jedoch stärker auf die betriebliche Orientierung an Entlohnungssystemen. Überraschenderweise

stellen nicht die Betriebe, die überhaupt kein Entlohnungssystem eingerichtet haben (immerhin auch 38,2%), die größte Gruppe dar, sondern die Betriebe mit einem internen Entlohnungssystem (43,6% – vgl. Tabelle 5.6).

Tabelle 5.5:  
1998 – Entlohnungsniveau im  
Vergleich zum Tariflohn  
[VW 1998]

	n	%
<b>über Tarif</b>	4	8,5
<b>genau nach Tarif</b>	18	38,3
<b>unter Tarif</b>	25	53,2
<b>Gesamt</b>	64*	100,0

Tabelle 5.6:  
2000 – Entlohnungssysteme in den  
Betrieben  
[VW 2000]

	n	%
<b>internes System</b>	24	43,6
<b>ohne System</b>	21	38,2
<b>tarifliches System</b>	10	18,2
<b>Gesamt</b>	55	100,0

Tabelle 5.7:  
Bindung an einen Flächentarifvertrag  
[VW 2000]

	n	%
<b>ja</b>	11	21,2
<b>nein</b>	41	78,8
<b>Gesamt</b>	52	100,0

\*nur die Fälle, die auch 2000 berücksichtigt wurden

Der Anteil der tarifgebundenen Firmen wächst mit der Betriebsgröße, jedoch übersteigt dabei die Gruppe von Firmen zwischen 20 und 199 Beschäftigten nicht die 30%-Marke. Ab einer Betriebsgröße von 50 Beschäftigten dominieren vor allem die eigenen Entgeltsysteme, während in den kleineren Betriebseinheiten die Geschäftsführer überwiegend ohne ein transparentes (Lohngruppen-)System entlohnen.

Interessant bei den internen Entlohnungssystemen sind ihr Entstehungshintergrund und die Strukturen. Häufig schilderten die Geschäftsführer, dass sie sich ursprünglich an den Flächentarif ihrer Branche gebunden hatten, entsprechend ähnlich finden sich in den Betrieben die Entlohnungsstrukturen organisiert. Viele orientieren sich bei den Lohngruppen heute immer noch an ihren Branchentarifen:

„Wir haben die Lohngruppen der Metall- und Elektroindustrie. Wir waren mal tarifgebunden bis 1991, bei der ersten Runde der Lohnerhöhung sind wir aber gleich ausgestiegen.“ [VW 2000: OT1]

Es lassen sich aber auch (deutlich weniger) Betriebe finden, die sich nie an die entsprechenden Flächentarife gebunden haben, sich aber trotzdem bei der Organisation der Lohngruppen, dem Niveau der Entlohnung und der Optimierung des eigenen Entlohnungssystem an ihm orientieren:

„Ursprünglich war die Entlohnung mal angelehnt an tarifliche Lohngruppen. Wir haben uns aber nie selbst gebunden an den Flächentarifvertrag.“ [VW 2000: ST20]

Nur am Rande: In den unternehmensbezogenen qualifizierten Dienstleistungen spielt bei der Konstruktion eines eigenen Entlohnungssystems die Anlehnung an Angestellentarife der öffentlichen Beschäftigten eine gewisse Rolle. Die Nähe zu Universitäten und Fachhochschulen durch Kooperationen, Forschungsverbundprojekte und durch personellen Austausch zwingt diese Betriebe zu einer ähnlichen Entlohnungspraxis.

Inwieweit sich das interne Entlohnungssystem am entsprechenden Tarifvertrag orientiert, hängt natürlich auch vom Einfluss der verschiedenen betrieblichen Akteure ab (hierzu ausführlicher der folgende Abschnitt 5.2). In manchen Betrieben ist der Betriebsrat selbstbewusst genug, dem Geschäftsführer zumindest die Anerkennung für die Angemessenheit seiner Forderungen abzurufen:

„Die Betriebsratspolitik geht stärker in die Richtung sich an den Tariflohn anzulehnen. Das müssten die Mitarbeiter allmählich auch mal tatsächlich verdienen.“ [VW 2000: ST4]

Aber in der Regel richtet sich die Orientierung am Tarif vor allem auf die Organisation der Entlohnungsstruktur und weniger am Niveau. Auch in der Nacherhebung bleibt bei dem größten Teil der Unternehmen die Entlohnung unter den Tarifstandards. Aber auch die Strukturen werden den Anforderungen des Betriebes entsprechend modifiziert, häufig werden die Beschäftigten nur einem Teil der üblichen Lohngruppen zugeordnet, so dass die Löhne ziemlich dicht beieinander liegen. Es sind vor allem die Lohngruppen für einfache und Ungelerntentätigkeiten, die nicht besetzt sind.

In vielen Fällen finden sich sehr schlichte Entlohnungssysteme ohne Gruppierungen. Zu einem relativ starren Grundlohn, den alle bekommen und der selten angehoben wird, können Leistungszuschläge hinzukommen. Je nach Leistung und Betriebsergebnis kann schließlich am Jahresende noch eine Ausschüttung oder Jahresendprämie oder Weihnachtsgeld hinzukommen, die beim größten Teil der Betriebe 50% bis 60% eines Gehaltes nicht übersteigen und von Jahr zu Jahr stark schwanken können. Auffällig ist die hohe Ankopplung der Entlohnung an die Leistung der Beschäftigten. Insbesondere die tariffernen Modelle in den Betrieben, die häufig auch mit einfachen und Ungelerntentätigkeiten zusammenhängen, operieren mit der Faustformel: Grundlohn plus Leistungszuschlag plus Jahresendprämie je nach Betriebsergebnis. D.h., die leistungsbezogenen Bestandteile nehmen einen bedeuten-

den Platz in der Entgeltfestsetzung ein und sie verweisen auf ein hohes Bestreben der Beschäftigten möglichst viele Bestandteile weitestgehend variabel zu halten.

Auch in der Gruppe von Betrieben, die heute ohne ein vergleichbares System entlohnen, haben sich viele vormals an einem Tarifvertrag orientiert:

„1992 haben wir uns mal am Metalltarif orientiert. Ansonsten haben wir nichts mehr damit zu tun, ich weiß nur, dass ich den Tarif nicht zahlen kann.“ [VW 2000: ST17]

Neben dem Argument der Geschäftsführer, dass das zu schnell wachsende Niveau des Tarifes für eine anhaltende Verbetrieblung der Entlohnungspolitik sorgt, wird häufig auch die zunehmende Diffusion der tariflichen Struktur in der betrieblichen Entlohnungspraxis als Begründung für das „Abschleifen“ eines Entlohnungssystems genannt:

„Nach der Wende baute die Entlohnung mal auf ein entsprechendes System auf. Das wurde aber nicht mehr weitergeführt. Es gab zunehmend immer mehr Regelungen außerhalb der Lohngruppen.“ [VW 2000: E1]

Für die differenzierten Grade der Anlehnung an die Tarifentlohnung hinsichtlich des Niveaus und eine Vorstellung über die Größenordnung dieser Unterscheidung hilft die Untersuchung in Dessau. Fast ein Viertel der befragten Betriebe ist an einen Tarif gebunden und immerhin 46% der nicht an den Tarifvertrag gebundenen Unternehmen gaben an, dass sie sich am Flächentarif ihrer Branche orientieren. Diese Zahlen machen auch deutlich, dass die Flächentarife für einige nicht gebundene Betriebe immer noch zumindest eine gewisse Orientierungsfunktion besitzen.

Tabelle 5.8: Einfluss der Tarifbindung auf die Entlohnungspraxis [Dessau 2000]

	Anteil der Betriebe in %	
	tarifgebunden n=24	nicht tarifgebunden n=40
<b>über Tarif</b>	37,5	20,0
<b>genau nach Tarif</b>	45,8	37,5
<b>unter Tarif</b>	16,7	42,5

Hinzu kommt, dass die fehlende Tarifbindung nicht zwangsläufig für eine Bezahlung unter Tarif sorgen muss. Zwar ist Letzteres wahrscheinlicher, aber immerhin bezahlt

mehr als die Hälfte der befragten Dessauer Unternehmen, die nicht tarifgebunden sind, mehr oder genau den Tariflohn (vgl. Tabelle 5.8).

Neben dieser Erkenntnis, dass Tarifbindung nicht alleine dafür sorgen kann, ein hohes Einkommensniveau zu garantieren, weisen die Befunde aus Dessau auch noch auf einen anderen bemerkenswerten Umstand hin. Das Lohnniveau liegt – jedenfalls gemessen am Vergleich zu den Tarifen unabhängig von der Bindung an sie – in dieser Region immer etwas höher als in den anderen Regionen (vgl. Tabelle 5.9), wobei für den Vergleich ausschließlich die Aussagen zu zwei verschiedenen Erhebungszeitpunkten miteinander verglichen werden können.

Tabelle 5.9: Abweichungen vom Tarifvertrag nach Regionen, Anteil der Betriebe in Prozent [VW 1998, VW 2000]

	2000	1998			
	Dessau (n=64)	Eberswalde (n=14)	Berlin (n=16)	Südthüringen (n=18)	Chemnitz (n=20)
<b>über Tarif</b>	26,6	7,1	12,5	5,6	10,0
<b>genau Tarif</b>	40,6	64,3	37,5	38,9	20,0
<b>unter Tarif</b>	32,8	28,6	50,0	55,6	70,0
<b>Gesamt</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Zumindest für Chemnitz macht dieser Vergleich auch deutlich, dass der Konsolidierungserfolg des verarbeitenden Gewerbes in dieser Region auch auf den niedrigen Löhnen beruht. Die ausgesprochene Binnenlage, die einen zu starken Einfluss des westdeutschen Lohnniveaus weitestgehend unterband, ermöglichte den Chemnitzer Geschäftsführern auch diese günstigen Lohnbedingungen. Das Gleiche lässt sich in gewissem Maße auch für Südthüringen konstatieren, schließlich sind es auch hier weniger als die Hälfte der Betriebe, die genau nach Tarif zahlen, geschweige denn über dessen Niveau liegen. Jedoch wirkt hier vermutlich die Nähe zu den Hochlohngebieten Hessen und Bayern, die den südthüringischen Betrieben nicht so leicht wie den Chemnitzern gestattet eine strikte Niedriglohnpolitik zu fahren. Aber gegenüber den stagnierenden Regionen Dessau und Eberswalde wird doch deutlich, dass die vergleichsweise höheren Löhne nicht im Einklang zur Dynamik dort stehen.



- **Entlohnungsniveau, Sozialbezüge und Überstundenzuschläge**

Auch der Vergleich der durchschnittlichen Facharbeiterlöhne zeigt deutliche regionale Differenzen (vgl. Tabelle 5.10 und Abbildung 5.1) – allerdings sind diese Zahlen auch wieder mit Vorsicht zu betrachten, angesichts der unterschiedlich starken regionalen Fallzahlen. Für das Regionenpaar Dessau-Chemnitz, also strukturschwache vs. strukturstarke Region, lässt sich bei dieser Betrachtung kein Unterschied hinsichtlich der Lohnbezüge ausmachen. Für ein anderes Paar mit ähnlichen Eigenschaften hinsichtlich der regionalen Dynamik, nämlich Eberswalde-Südthüringen, weist der durchschnittliche Lohnunterschied schon einen größeren Abstand auf. Diese Diskrepanz lässt sich vielleicht so erklären, dass die durchaus vorhandene, aber vor der Region verborgene (und damit wenig für sie nutzbar gemachte) Dynamik der Dessauer Betriebe (vgl. Behr 2000b) durchaus auch durch die für die Unternehmen günstige Lohnentwicklung begünstigt wurde. Mit Blick darauf, dass mehr als zwei Drittel der Dessauer Betriebe über oder genau Tarif zahlen, heißt das natürlich, dass die Tarifabschlüsse hier so niedrig wie sonst nirgendwo in Ostdeutschland sind. Möglicherweise konnten die Dessauer Unternehmer ihre kleinen Erfolge nicht nur geschickt gegenüber der Außenwelt verbergen, ihnen gelang es damit auch, ihre Beschäftigten davon zu überzeugen, dass die Konsolidierung noch keine großen Sprünge bei der Entlohnung mit sich bringen kann.

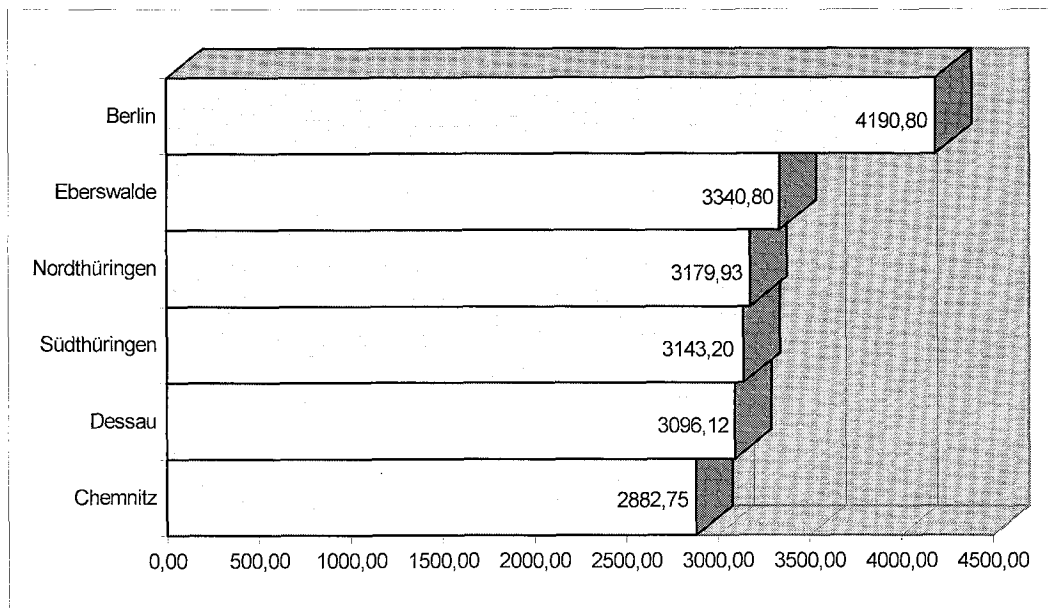
Tabelle 5.10: Durchschnittliche Monatsbruttolöhne\* nach Region\*\*  
[VW 2000, Dessau 2000]

	DM	Fallzahl
<b>Chemnitz</b>	2882,75	n=8
<b>Dessau</b>	3096,12	n=84
<b>Südthüringen</b>	3143,20	n=20
<b>Nordthüringen</b>	3179,93	n=6
<b>Eberswalde</b>	3340,80	n=5
<b>Berlin</b>	4190,80	n=10

\* Angaben von Stundenlöhnen wurden standardisiert  
(Faktor 174 = 40h \* 4,35 – zur Faktorfestlegung vgl. Meine, Ohl 1997: 159,  
hier wurde jedoch nicht mit 38h gerechnet, wie von den Autoren für 1996  
angegeben, sondern mit 40h, weil das etwa die durchschnittliche Vollarbeits-  
zeit in den untersuchten Betrieben ist)

\*\* nur die Regionen berücksichtigt mit angemessener Fallzahl

Abbildung 5.1: Durchschnittliche Monatsbruttolöhne nach Region  
[VW 2000, Dessau 2000]



Die Intensivfallstudie 2000 brachte auch zu Tage, dass der Geschäftsführer des untersuchten Werkzeugbauunternehmens noch lange Zeit davon ausgehen wird, dass an den Löhnen nicht viel zu verändern ist. Er sieht zwar auch einen gewissen „Boom“ des verarbeitenden Gewerbes in Ostdeutschland seit 1996/97, hat jedoch eine gewisse Bescheidenheit verinnerlicht und handelt nach dem Motto „Immer schön auf dem Teppich bleiben: Man muss einsehen, dass man den Bogen auch nicht überspannen darf. Man kann also viel machen, aber man sollte wissen, wo die Grenze dann ist.“ In diesem Sinne findet er Kleinbetriebe ideal, da hier die Arbeitsorganisation und Lohnpraxis einfacher und einsichtiger zu handhaben ist. [Intensiv 2000]

Das Regionenoptionsmodell, das am Ende des vierten Kapitels vorgeschlagen wurde, gilt es damit zu modifizieren hinsichtlich der Unterscheidung betrieblicher und regionaler Wahrnehmung von Dynamik bzw. Stagnation. Den Beschäftigten als Vermittler beider Perspektiven kommt dabei eine bedeutende Rolle zu. Es scheint aber offensichtlich gar nicht so sehr das hohe bzw. niedrige Niveau der Entlohnung zu sein, über das sich ihnen Erfolge bzw. Misserfolge des unternehmerischen Handelns mitteilen. Der Zusammenhang scheint genau in die entgegengesetzte Richtung zu verweisen: Niedrige Personalkosten verschafften den Unternehmen in der Vergangenheit Vorteile bzw. schnellere Konsolidierungserfolge als Betrieben mit höheren Löhnen. Dabei scheint es irrelevant zu sein, ob diese Konsolidierungserfolge von der Region bemerkt werden oder nicht. Die Kaufkraft innerhalb einer Region als Ergebnis

einer bestimmten Entlohnungspraxis spielte bisher offensichtlich auch noch keine entscheidende Rolle für die Entwicklung von Regionendynamik.

Einen Erklärungsbeitrag für diese regionalen Unterschiede bieten damit möglicherweise gar nicht so sehr die in diesen Bundesländern in den letzten zehn Jahren verfochtenen Tarifpolitiken oder wirtschaftspolitischen Ansätze irgendwo im Spektrum zwischen neokonservativ, -liberal und (links-)sozialdemokratisch, sondern möglicherweise die Entlohnungspraxis zur DDR-Zeit an. Bereits in den Jahren vor der Wende hatten sich regionale Unterschiede herausgebildet, die den Arbeitern in den Regionen Dessau und rund um Berlin bessere Löhne einbrachten als in der Südthüringer Region. Die Staatsbetriebe bemühten sich über derartige Anreize den notorisch knappen Arbeitskräften Beweggründe zu liefern, in die weniger attraktiven, unter Parteiregentschaft mittels Großprojekten industrialisierte Regionen der DDR zu locken.

In keiner Studie zur Entlohnung in Ostdeutschland wurde bisher darauf hingewiesen, dass das frühere Entlohnungsniveau der DDR-Zeit eine Rolle spielen könnte für die Entlohnung heute. Dem müsste methodisch im Rahmen weiterer Regionendifferenzierung – wie sie sich offensichtlich in Ostdeutschland gerade abzuzeichnen beginnt – nachgegangen werden.

Sozialbezüge spielen in der Entlohnungspraxis der ostdeutschen Betriebe keine sehr große Rolle, zumindest sorgen sie für keine wesentliche Aufwertung der geringen Entgelte. Die in der Nacherhebung befragten Betriebe gaben zwar mehrheitlich an Weihnachtsgeld (69,8%) und Urlaubsgeld (52,8%) zu zahlen. Des Weiteren steuern etwas mehr als ein Drittel der Betriebe vermögenswirksame Leistungen zum Einkommen der Beschäftigten bei und ein Fünftel bietet seinen Beschäftigten weitere Formen von Sozialbezügen (vgl. Tabelle 5.11). Viele Geschäftsführer rechneten jedoch bei der Befragung vor, dass diese Sozialbezüge in der Summe für einen Beschäftigten in der Regel den Wert eines 12,5. Monatsgehaltes, seltener eines 13. und nur in einem Fall den Wert eines 13,5. Gehaltes erreichen. Hinzu kommt, dass diese Leistungen von Jahr zu Jahr verschieden hoch ausfallen können. Dabei kam es in den letzten zehn Jahren durchaus auch einmal vor, dass in einem Jahr keine Sondergratifikationen gezahlt werden konnte. Dieser Spielraum der Sondergratifikationen wird von einem Teil der Befragten mit den unterschiedlichen Betriebsergebnissen begründet, so dass sich für die Beschäftigten erst am Ende des Jahres mit der Zah-

lung des Weihnachtsgeldes herausstellt, in welcher Höhe die Sozialbezüge ausfallen. Andere Geschäftsführer machen deren Höhe an den Arbeitsleistungen der Beschäftigten in einer retrospektiven Bewertung fest.

Tabelle 5.11: Sozialbezüge (Mehrfachnennungen möglich)  
[VW 2000]

	Anteil der Betriebe in %
<b>Weihnachtsgeld (n=53)</b>	69,8%
<b>Urlaubsgeld (n=53)</b>	52,8%
<b>vermögenswirksame Leistungen (n=52)</b>	36,5%
<b>sonstiges (n=52)</b>	21,2%

Die rechnerische Zusammenlegung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld wird von etwa 20% der Befragten praktiziert, was nichts anderes bedeutet als eine Einmalzahlung am Jahresende, die beide Sozialleistungen beinhalten soll. Nur in Ausnahmefällen halten die Geschäftsführer die Sozialbezüge perspektivisch transparent – natürlich nicht in den Betrieben, an denen diese Bezüge explizit an die Leistung und das Betriebsergebnis gekoppelt sind –, so dass die Beschäftigten jährlich mit einer Aufstockung des Weihnachtsgeldes rechnen können. Aber der Mainstream der Beschäftigten verfügt auf diese Weise über ein weiteres Leistung anreizendes Steuerungsinstrument und erweckt mit den teilweise sporadischen Zahlungspraktiken bei den Beschäftigten den Eindruck, dass es sich um keine standardmäßig zu erwartende Leistungen handelt, die mit gewisser Regelmäßigkeit zu erwarten sind: „Sporadisch bekommt jeder mal so 600 DM.“ [VW 2000: ST17]

Der Eindruck der Beschäftigten, bei diesen Sozialleistungen handle es sich um besondere Zugeständnisse des Arbeitgebers an sie, führt auch dazu, dass staatlich flankierte Angebote wie vermögenswirksame Leistungen von den Beschäftigten vor allem in der Industrie kaum wahrgenommen werden. Im Dienstleistungsbereich wird dieses Angebot etwas häufiger beansprucht. Einige Beschäftigte in diesem Sektor verankern diese Leistungen sogar in ihren Anstellungsverträgen. Ein Geschäftsführer

eines Dienstleistungsbetriebes sprach davon, dass vermögenswirksame Leistungen für ihn ein Mittel darstellt Mitarbeiter an sich zu binden.

Bei den „sonstigen“ Sozialleistungen, die ihre Geschäftsführer den Beschäftigten bieten, verwies die Hälfte der Antworten auf weitere leistungsbezogene Zahlungen. Hier sprachen die Befragten von „umsatzbezogenen Projektprämien“, „Zusatzgratifikationen“, „Bonus“, „Sonderzahlung ohne gesetzlichen Anspruch“ u.Ä. Ein Geschäftsführer wies auch auf eine andere Motivation hin: Solche Zahlungen seien steuertechnisch günstiger zu handhaben als Weihnachts- oder Urlaubsgelder.

Nur in einem Betriebsfall können die Beschäftigten mit einer Unterstützung für die Zahlung des Kantinenessens rechnen und in drei weiteren Fällen verwiesen die Geschäftsführer stolz auf eigene betriebliche Alterssicherungssysteme. Dieses Thema, darauf wiesen alle drei Geschäftsführer hin, könnte in den ostdeutschen Betrieben zunehmend an Bedeutung gewinnen, je nachdem wie die Rentendiskussion, die zum damaligen Erhebungszeitpunkt einen Höhepunkt erlebte, ausgehen würde. Einer dieser drei Geschäftsführer betonte den positiven Effekt der Betriebsbindung, mit dem er rechnete, dadurch dass er seinen Beschäftigten eine Einzahlung von 200 DM pro Monat in eine Direktversicherung für die nächsten zehn Jahre in Aussicht stellte. Auch hierbei handelt es sich um einen weiteren qualifizierten Dienstleister, der die Betriebsbindung durch derartige Instrumente erhöhen möchte und damit einer der wenigen Fälle darstellt, die die Arbeitsmarktsituation als Konzeptionsgrundlage für ihre Sozialleistungen nutzen. Zum einen muss man das als einen Hinweis lesen, dass die Fachkräftesituation im hochqualifizierten Sektor sich schon etwas mehr zuspitzt, als es bisher bei den einfachen Facharbeiterqualifikation aussieht. Andererseits herrscht in Unternehmen mit einem sehr hohen Angestelltenanteil eine andere personalwirtschaftliche Kultur, ein anderer Umgang mit dem Personal wird gepflegt, sie erfahren eine größere „Pflege“ als Betriebsbelegschaften im verarbeitenden Gewerbe.

Ein nicht zu unterschätzender Anteil und damit eine weitere Bestimmungsgröße der Konsolidierungserfolge der Betriebe geht auf eine hohe Bereitschaft der Beschäftigten zu Überstunden zurück. So sehr dadurch die Abschließung gegenüber dem Arbeitsmarkt zementiert wird, ist es doch auch im Interesse der Beschäftigten. Auf diese Weise müsste sich doch für die Beschäftigten eine gute Möglichkeit ergeben ihr schmales Gehalt aufzubessern?

Auch in der Nacherhebung zeigte sich, dass sich bei den Betrieben der Dynamikschub, den sie in den letzten zwei Jahren erhielten, nicht unbedingt in Neueinstellungen niederschlägt, sondern meistens dazu genutzt wurde, die Belegschaften, Maschinen und anderen Kapazitäten voll auszulasten. Es fielen viele Überstunden an,

die vor allem in den kleinen Betrieben geleistet werden. In den größeren Betrieben werden viele dieser Arbeitszeitschwankungen z.B. durch rollende Schichtsysteme abgefangen.

Die 40-Stunden-Woche bleibt in Ostdeutschland weiterhin Normalarbeitszeit und Orientierungsgröße für Beschäftigte und Beschäftiger. Nur in drei Fällen der 2000er Erhebung wiesen die Befragten explizit auf eine geringere Wochenarbeitszeit und in vier Fällen ausdrücklich auf die gegenwärtige Praxis hin, keine Überstunden zu fahren (vgl. Tab. 5.12). Dabei schwang in der Regel aber das Bedauern mit die Kapazitäten nicht voll ausnutzen zu können, weil es die aktuell schlechte Auftragslage nicht zulasse:

„Nein, wir haben keine Überstunden. Es wäre schön, wenn wir welche hätten, aber die Geschäftslage lässt das nicht zu.“ [VW 2000: B9]

„Überstunden sind selten momentan – dafür ist die Auftragslage zu schlecht.“ [VW 2000: NT1]

Überstunden sind also in der Wahrnehmung der Geschäftsführer vor allem ein Indikator für gute Auslastung – und damit eine kleine „Auszeichnung“ für gute Unternehmenspolitik – nur in wenigen Fällen wird das Beschäftigteninteresse differenziert gesehen und berücksichtigt:

„Es gibt unterschiedliche Typen, manche machen Überstunden liebend gern, andere ziehen saure Gesichter.“ [VW 2000: C4]

„Das Interesse ist nicht groß, weil ja Überstunden auch nicht extra bezahlt werden. Am größten ist die Nachfrage zum Jahresende bei Zeitüberschuss auf den Arbeitszeitkonten.“ [VW 2000: E1]

Tabelle 5.12:  
Durchschnittliche Überstunden im Monat pro Beschäftigten (n=22) [VW 2000]

	n	Anteil der Betriebe in %
<b>keine Überstunden</b>	4	18,2
<b>unter 8h</b>	6	27,3
<b>8h bis 15h</b>	11	50,0
<b>mehr als 15h</b>	1	4,5
<b>Gesamt</b>	22	100,0

Tabelle 5.13:  
Überstundenvergütung (n=43)  
(Mehrfachnennungen möglich) [VW 2000]

	Anteil der Betriebe in %
<b>normaler Stundensatz plus Zuschlag</b>	60,5
<b>Arbeitszeitkonten</b>	41,9
<b>normaler Stundensatz</b>	14,0
<b>keine Bezahlung der Überstunden</b>	7,0
<b>sonstiges</b>	20,9

Die Vergütung der Überstunden erfolgt bei 60% der Betriebe über einen Zuschlag zum normalen Stundensatz. Alle Geschäftsführer, die dazu Ausführungen machten, sprachen dabei von einem Zuschlag von 25% – bei einem durchschnittlichen Stundenlohn für einen Facharbeiter (in den Fällen des verarbeitenden Gewerbes aus der Nacherhebung 2000) von 17 DM ergibt das einen Stundenlohn von 21,25 DM. Mit diesem Satz lassen sich die Einkommensverluste, die ein ostdeutscher Facharbeiter gegenüber seinem westdeutschen Kollegen hinnehmen muss, nur mit vielen Überstunden ausgleichen.

Des Weiteren schmälert die sehr übliche Konstruktion der Überstundenvergütung in den ostdeutschen Betrieben als Mischung aus „Abbummeln“ durch Arbeitszeitkonten und Vergütung durch den Stundensatz mit Zuschlag, aber erst sobald ein bestimmtes Arbeitszeitkontingent auf dem Konto überschritten wurde (häufig 100 oder 200 Stunden), das zusätzliche Einkommen. Damit relativiert sich noch einmal das Bild, die Beschäftigten könnten ihren Verdienst durch Überstunden aufwerten. Tatsächlich sind es nur 10% bis 15% der Betriebe, die tatsächlich die erste anfallende Stunde über der normalen Arbeitszeit mit dem entsprechenden Zuschlagstundensatz entlohnen. Vereinzelt ließen sich sogar Hinweise finden, dass die Arbeitnehmer bei der Überstundenentlohnung nicht mit verbindlichen Entgelten rechnen können, hier multipliziert das Überstundenentgelt kurzerhand wieder zu einer leistungsbezogenen Lohnkomponente ...:

„Die Bezahlung der Überstunden wird individuell unterschiedlich geregelt. Wenn jemand Überstunden leistet und auch noch sehr gut ist, bekommt er durchaus noch etwas extra.“ [VW 2000: NT1]

... oder zu einem Prämienbestandteil am Jahresende [VW 2000: ST5] oder zu einem großzügigen Bonus, mit dem in der Regel nicht zu rechnen ist:

„Manchmal gibt es aber auch einen Zuschlag.“ [VW 2000: C7]

Eine weitere Variante, die Beschäftigten ermöglicht, dass ihre Überstunden durch „Freizeitverrechnung abgebummelt ...“ werden, beschreibt ein Geschäftsführer eines hochqualifizierten Elektrounternehmens: „... Die Leute können dann aufs Amt gehen oder einer längeren Zahnoperation nachgehen ...“ Mit einer verblüffenden Ehrlichkeit macht dieser Geschäftsführer deutlich, dass er bei Krankheitsfällen durchaus auch mit der Bereitschaft seiner Beschäftigten rechnen kann, ihren Behandlungen nicht während bezahlter Krankheitszeiten nachzugehen. [VW 2000: ST8]

Vereinzelt gibt es aber erste Hinweise, dass diese Bereitschaft allmählich nachlässt. Ein anderer Geschäftsführer eines Eberswalders Betriebes be-

merkte dazu: „Das Engagement für Überstunden ist spürbar rückläufig. Die Freizeit wird immer wichtiger.“ [VW 2000: E5]

Ein wichtiges Element betrieblicher Entlohnungspolitik in Ostdeutschland ist der geringe Grad der Lohndifferenzierung. Das gilt sowohl für die Löhne im gewerblichen Bereich gegenüber den Angestelltenentgelten, wo sich eine durchschnittliche Diskrepanz von nur etwas mehr als 500 DM nachweisen lässt, als auch für die Lohndifferenzierung der gewerblichen Löhne. Die Lohnspreizung erweist sich dabei vor allem in den Regionen als gering ausgeprägt, in denen sowieso schon unterdurchschnittliche Löhne gezahlt werden. Auch hier lassen sich wieder Belege dafür finden, dass vor allem die Chemnitzer Betriebe auf die Arbeitsspartanertugenden ihrer Belegschaften bauen konnten. Hier lässt sich in den Untersuchungsfällen eine durchschnittliche Differenz zwischen niedrigstem und höchstem gewerblichen Lohn von etwa 900 DM feststellen, in Eberswalde oder Nordthüringen dagegen etwa 1500 DM. Offensichtlich können die Geschäftsführer in den erfolgreichen Regionen dieses Muster bis heute aufrechterhalten, eine Neuorientierung bzw. -bewertung von Arbeitsentgelten setzt sich bis jetzt noch nicht erkennbar durch.

- **Entlohnungskriterien**

Es ließen sich in den bisherigen Betrachtungen der Entlohnung schon einige Hinweise finden, dass die Löhne für viele ostdeutsche Geschäftsführer vor allem eine Bedeutung als Leistungsanreizsystem darstellen. Insbesondere in den eigenen, internen Entlohnungssystemen spielt die individuelle leistungsgerechte Entlohnung eine sehr große Rolle (vgl. Tabelle 5.14). Das „individuelle Engagement“ wird von 23,4% der befragten Geschäftsführer als das entscheidende Entlohnungskriterien genannt. Damit gehört es neben der „Qualifikation“ (34,4%) und den „Arbeitsanforderungen“ (29,7%) – also dem Tätigkeitsfeld bzw. der Aufgabenstellung des Arbeitsplatzes entsprechend – zu den entscheidenden Kriterien zur Festlegung der Löhne.

Die ursprüngliche tarifliche Bindung und dadurch heute noch bestehende Orientierung am Tarif gibt den meisten Geschäftsführern einige Kriterien an die Hand, die die Entlohnung der Beschäftigten bestimmen. An den vorherrschenden Nennungen (bei offener Abfrage) der Entlohnungskriterien „Arbeitsintensität“, „Qualität“ und „Art der Tätigkeit“ lässt sich der tarifliche Hintergrund noch erkennen. Es finden sich aber



auch Geschäftsführer, die ein Bewusstsein dafür entwickelt haben, dass die Nachfrage den Preis bestimmt, oder wie es ein Interviewter ausdrückte:

„Der Arbeitsmarkt bestimmt die Höhe meiner Löhne, kein anderes der von Ihnen genannten Kriterien!“ [VW 2000: B7]

Tabelle 5.14: Entscheidendes Kriterium für Eingruppierung und Entlohnung (Mehrfachnennungen möglich) (n=42) [VW 2000]

	Anteil der Betriebe in %
<b>Qualifikation</b>	34,4
<b>Arbeitsanforderungen</b>	29,7
<b>individuelles Engagement</b>	23,4
<b>Seniorität</b>	3,1
<b>Status im Betrieb</b>	1,6

Oder ein Leiter eines anderen Betriebes mit eigener Entwicklungsabteilung konkretisiert das Entlohnungskriterium „Arbeitsmarkt“ qualifikationsspezifisch:

„Entscheidend bei der Bezahlung ist, wie ersetzbar jemand ist – z.B. in der Entwicklung sind alle ganz schlecht ersetzbar.“ [VW 2000: B3]

Eine solche explizite Orientierung auf den Arbeitsmarkt entspricht schon weitestgehend einem Handlungsmuster, das die Fachkräfteknappheit erkannt hat und personalpolitisch berücksichtigen will. Häufig verknüpft sich jedoch mit diesem Ende der personal- und lohnpolitischen Latenzphase ein Ende der transparenten Entgeltsysteme, soweit sie nicht vorher schon zu Intransparenz und „feudaler Informalität“ neigten. Das wird vor allem bei den Betrieben sichtbar, die schon nicht mehr entlang eines transparenten Systems entlohnen. Hier orientieren sich die Geschäftsführer bei der Entlohnung entweder strikt am Arbeitsmarkt oder strikt an der Leistung der Beschäftigten oder ausschließlich an subjektiven Bestimmungsgründen. Gerade am letzten Kriterium konkretisiert sich das „monokratisch-paternalistische“ Selbstverständnis der ostdeutschen Geschäftsführer:

„Mein Instinkt legt die Löhne fest. Es gibt da keine Regeln, wo Facharbeiter- und Ungelerntenlöhne anfangen bzw. aufhören.“ [VW 2000: NT1] Mit einer verblüffenden Selbstverständlichkeit sprechen manche Geschäftsführer von einer „rein subjektiven Bewertung der Leistungen“ und von „Sympathie und Klima“ zwischen Beschäftigten und Beschäftigter als entscheidendes Entlohnungskriterium. Häufig wird diese Äußerung mit einem Hin-

weis auf die in der Region üblichen Löhne etwas entschärft oder von einer die Subjektivität der Lohnfestlegung verschleiernenden Floskel begleitet: „Entlohnt wird hier, wenn einer nicht nur mit den Händen, sondern auch mit dem Kopf arbeitet.“ VW 2000: C4]

Neben der eindeutig subjektiven Komponente bei der Bewertung der Arbeitsleistungen versuchen einige der ostdeutschen Beschäftigten aber auch über ein ansehnliches Arsenal von sachlichen leistungsbezogenen Lohnkomponenten die Bewertung zu objektivieren. 61,7% der Geschäftsführer sprachen in der Nacherhebung 2000 davon, leistungsbezogene Lohnkomponenten anzuwenden. Unter denen, die keine leistungsbezogenen Lohnkomponenten zahlen, gab es aber auch einige Betriebe, die in nächster Zeit solche Instrumente zum Leistungsanreiz einführen möchten:

„Ich möchte gern ein bisschen gezielter stimulieren ....“ [VW 2000: E5]

In der Industrie wird häufig versucht, die Leistung über Normerfüllung, Kennziffern oder Stücklöhne zu bewerten und anzureizen. Die Hälfte der Geschäftsführer, die ihr Lohnkomponentensystem bei der Befragung beschrieben, machte aber wiederum die eigene Beurteilung der Individualleistung als unverzichtbaren Bestandteil der Bewertung stark:

„Bei mir gibt es den Stundenlohn plus eine Leistungszulage von 10% bei passender Qualität und Quantität und Disziplin. Wenn die Disziplin nicht stimmt, zählen auch Qualität und Quantität nichts.“ [VW 2000: ST18]

Etwa ein weiteres Drittel der Befragten beschrieben ihr Lohn-Leistungs-System als tatsächliche individuelle Bewertung anhand von Kennziffern, aber ohne die Subjektivität ihrer Bewertung herauszustreichen. Vor allem im Ungelernten- oder handwerklichen Industriebereich, in denen Akkord und Stückzahlen realisiert werden können, lässt sich diese Praxis beobachten. Schließlich sprachen einige Geschäftsführer von Prämiensystemen, hier insbesondere im Bereich der qualifizierten Dienstleistungen, die meistens auftragsabhängig bzw. umsatzbezogen angewendet werden und auch eher allen Beschäftigten als Lohnzuschuss zugute kommen. In einigen Betrieben entspricht das Prämiensystem aber auch Zielvereinbarungen, die jährlichen oder monatlichen Bewertungen unterzogen werden, so dass man resümierend die Praxis in den Betrieben mit den verschiedenen Verständnissen von Lohn-Leistungs-Systemen durchaus als „selbstgebastelt“ (Artus, Schmidt, Sterkel 2000: 87) beschreiben kann. Alle Indizien sprechen dafür, die Bedeutung solcher leistungsbezogenen Lohnkomponenten wird in Zukunft weiter wachsen, vermutlich auch, weil sie

leichter durchsetzbar werden angesichts zunehmender Heterogenität der Belegschaften in den nächsten Jahren.

Mit dem Befund der hohen Bedeutung Leistung anreizender Lohnkomponenten ergibt sich scheinbar ein Widerspruch zu einem anderen wichtigen Kennzeichen des Entlohnungsmusters in der ostdeutschen Industrie. Die geringe Lohnspreizung, auf die ja weiter oben bereits hingewiesen wurde, deutet eigentlich auf egalitäre Grundsätze der betrieblichen Lohnpolitik hin und dürfte keine nennenswerten Ungleichbehandlungen zulassen. Das Entlohnungsmuster bedient aber zugleich beide Ansprüche: Das Lohn-Leistungs-System sorgt im Sinne der Geschäftsführung für eine optimale Ausnutzung und Anreizung der Leistungspotenziale der Belegschaft. Die hohe Homogenität, der Anpassungsdruck und das Anreizsystem sorgen gleichzeitig für weitestgehend ähnliche Leistungsverausgabung der Beschäftigten. Auf diese Weise kommt keine auffällige Lohnspreizung zustande, die den Egalitätsvorstellungen der Beschäftigten entgegenstehen würde. Aber auch hier zeichnen sich in manchen Betrieben bereits Veränderungen ab.

Ausgehend von der hohen Bedeutung der Bleiberbelegschaften für die Betriebe könnte man annehmen, dass für die Entlohnung die Betriebszugehörigkeit eine bedeutende Rolle spielt. Offen gefragt, fiel dieses Kriterium nur zwei Geschäftsführern als Antwort auf die Frage ein, welches die entscheidenden Kriterien für die Eingruppierung bzw. Entlohnung wären. Gezielt auf die Berücksichtigung des Senioritätsprinzips bei der Entlohnung angesprochen, bekräftigte etwa die Hälfte der Befragten, dass die Betriebszugehörigkeit in die Entlohnung mit einfließt, wobei 30,6% betonten dies „immer“ und 20,4% „manchmal“ zu berücksichtigen. Offensichtlich stellt die Seniorität ein zweitrangiges Kriterium für die Entlohnung dar – entscheidender ist, was der Beschäftigte mit einer bestimmten Qualifikation leisten kann, das gilt sowohl hinsichtlich der an ihn gerichteten Arbeitsanforderungen als auch hinsichtlich seines individuellen Engagements. Dies ist ebenso als Hinweis zu lesen, dass geringe Anstrengungen unternommen werden zur Schaffung interner, betrieblicher Teilarbeitsmärkte.

Betrachtet man das Alter eines Beschäftigten und dessen erworbene Qualifikation als askriptives Merkmal, weil es im Gegensatz zu den „Arbeitsanforderungen“ oder dem „individuellen Engagement“ feststeht bzw. sich nicht rückläufig entwickeln kann, lässt sich eine *Polarisierung im Entlohnungsmuster* beobachten. In der Regel entloh-

nen die Betriebe entweder stark leistungsorientiert, also eben nach Art der Tätigkeit und Engagement, oder sie entlohnen nach „erworbenen“ feststehenden, nicht entwertbaren Kriterien, also eben nach beruflicher Qualifikation und Betriebszugehörigkeit. Es lassen sich nur selten Zwischentypen identifizieren.

Um die Leistungsorientierung bei der Entlohnung in den Betrieben besser beschreiben zu können, wird ein Index aus verschiedenen Variablen des Datensatzes (VW 2000) gebildet (vgl. Tabelle 5.15). Aus der Summierung der Bewertung der Entlohnungskriterien und der ebenfalls vorhandenen und höher bewerteten Information über leistungsbezogene Lohnkomponenten entsteht dieser Index, der natürlich nur eine ordinale Bedeutung der Leistungsorientierung bei der Entlohnung darstellen kann.

Tabelle 5.15: Komponenten des Indexes zur Bestimmung des Grades der Leistungsbezogenheit der Entlohnung [VW 2000]

	Bewertung
<b>Entlohnungskriterium: Arbeitsanforderungen = ja</b>	+1
<b>Entlohnungskriterium: individuelles Engagement = ja</b>	+1
<b>Leistungsbezogene Lohnkomponenten = ja</b>	+2
	Summe: Index

Demnach erweist sich das Kriterium der Leistung bei mehr als einem Drittel der Betriebe als die entscheidende Bestimmungsgröße für die Entlohnung (vgl. Tabelle 5.16). Für eine etwa gleich große Gruppe von Unternehmen (Index = 0 und Index = 1) gelten vor allem die den Personen zuschreibbaren, nicht entwertbaren Merkmale als entscheidendes Kriterium der Entlohnung.

Als ein, wenn auch nicht voll durchgesetzter Erfolg der Gewerkschaften in den 60er/70er Jahren galt ja die partielle Entkopplung des Lohns von der Leistung und in gewissem Maße auch von der Qualifikation, um einen gewissen Grad von Einkommensgerechtigkeit und Berechenbarkeit der Löhne zu erlangen (vgl. z. B. Bispinck 1982). Ein Ziel war es, durch derartige Schritte eine Annäherung an das Gehaltsprinzip im Angestelltenbereich zu erlangen. Eine schlechte Tagesform und damit Nichterreichen der Tagesnorm sollte sich bei den Entgelten für die Beschäftigten nicht nachteilig auswirken. Statt dessen versuchte die Gewerkschaftsseite Entlohnungs-

kriterien zu etablieren, die entlang von Arbeitsanforderungen, Aufgaben-, Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibungen die entscheidenden Bewertungsmaßstäbe bereitstellte.

In Ostdeutschland wird dieses Entlohnungsmuster, allein schon wegen der geringen Tarifbindung, kaum praktiziert. Hier dominiert ein verbetrieblicher, leistungsorientierter Entlohnungstyp, wie er mit seinen Tendenzen der Abkehr vom Anforderungsbezug der Arbeitsbewertungssysteme durchaus auch von anderen Autoren beobachtet wird – jedoch für Westdeutschland (vgl. Schudlich 1990, Greife 1990). Kompensiert wird dies aber im Osten weder durch einen stärkeren Qualifikationsbezug der Löhne noch durch eine Renaissance der analytischen Arbeitsbewertung, wie es von einigen Autoren für Westdeutschland Ende der 80er Jahre prognostiziert wurde (vgl. Knebel/Zander 1989, Schmidt 2000). In Ostdeutschland lässt sich statt dessen eine Tendenz zur *Subjektivierung der Leistungsbezugsgrößen* beobachten und zwar nicht nur hinsichtlich „einer stärkeren Gewichtung potential- und verhaltensbezogener Merkmale“ (Bahnmüller 2000: 14), sondern auch in einer zweiten Subjektivitätsdimension durch die praktizierte, teilweise „instinktiven“, Geschäftsführerbewertungen der einzelnen Arbeitsleistungen, wie oben anhand der Empirie dargestellt wurde. Gerade diese doppelte Subjektivität bei der Leistungsvergütung kann als Indikator für den Geschäftsführerstil eines monokratischen Paternalismus angesehen werden und festigt damit die bestehende innerbetriebliche Machtasymmetrie:

„In der Firma gibt es keine Gewerkschaft und diese würde auch nicht geduldet. Über Löhne wird nicht gehandelt, sondern sie werden von mir vorgegeben.“ [VW 2000: NT2]

Tabelle 5.16: Index und Beschreibung der Leistungsorientierung bei der Entlohnung (n=39) (VW 2000)

		n	Anteil der Betriebe in %	gruppierter Anteil der Betriebe in %
<b>keine Leistungsorientierung bei der Entlohnung</b>	<b>0</b>	2	5,1	5,1
<b>Leistungsorientierte Entlohnung</b>	<b>1</b>	12	30,8	56,4
	<b>2</b>	10	25,6	
<b>Leistung dominiert als Entlohnungskriterium</b>	<b>3</b>	13	33,3	38,4
	<b>4</b>	2	5,1	
<b>Gesamt</b>		39	100,0	100,0

Auf zwei Aspekte muss in diesem Zusammenhang noch hingewiesen werden: 1. Vor allem die größeren Betriebseinheiten neigen eher dazu, leistungsorientiert zu entlohnen. D.h., die Betriebe ab 50 Beschäftigten nutzen die Gestaltung eigener Lohn- und Entgeltsysteme vor allem dazu, über die Löhne Leistung anzureizen. 2. In Zukunft wird die Bedeutung dieses Kriteriums für Lohnfragen steigen. Viele Geschäftsführer schilderten, dass sie bereits mitten in einer Phase der Umstrukturierung des Lohnsystems in diese Richtung stecken oder dass dies unmittelbar bevorstünde. In den meisten Fällen gelten nämlich noch die Entlohnungsgrundsätze (sowohl in den Betrieben mit als auch ohne Lohnsystem) aus der Anfangszeit des Unternehmens. Außer leichten Lohnerhöhungen oder den „Abschleifungen“ nach der Tariffucht hat es seitdem keine grundlegenden Änderungen mehr gegeben. Wenn überhaupt, dann gingen diese Veränderungen von den Geschäftsführern aus in Richtung einer Aufwertung der Leistungskomponenten, wie es sich ihrer Meinung nach auch in Zukunft fortsetzen soll.

Von den Beschäftigten gab es kaum ein Drängen zur Änderung der Entlohnungsgrundsätze, so dass den Geschäftsführern die fortgesetzte Verbetrieblichung nicht als innerbetriebliches Konfliktthema erscheinen musste. Vereinzelt forderte der Betriebsrat den Geschäftsführer zu gleichmäßiger Lohnerhöhung für alle auf, was den Geschäftsführern in der Regel missfiel. Ein Geschäftsführer eines qualifizierten Dienstleistungsbetriebes mit 80 Beschäftigten schilderte das Verhältnis zum gerade neu entstandenen Betriebsrat so:

"Es ist die Eingewöhnungsphase ... und nicht ganz der ideale Partner. Als erstes hatte der Betriebsrat eine Gehaltserhöhung für alle durchgesetzt – nach dem Gießkannenprinzip, das ich gerade dabei war aufzubrechen und mehr leistungsorientierte Bezahlung ins Spiel zu bringen. Ich möchte gerne ein bisschen gezielter stimulieren, aber der Betriebsrat hat's mir vermasselt." [VW 2000: E5]

### • **Resümee I: Weitgehend stillgelegter Lohnkonflikt**

Um eine umfangreiche Überprüfung der bisher dargestellten Befunde und Schlussfolgerungen zu leisten, fehlt es eigentlich an ausreichender Literatur und einer guten Datenlage über Entlohnungsmuster und betriebliche Lohnpolitik in Ostdeutschland. Den Akteuren und Sozialwissenschaftlern, die sich mit dieser Thematik befassen, ist diese Lücke bekannt und haben entsprechenden Forschungsbedarf angemeldet (vgl.

Schmidt 2000) und zum Teil auch schon bearbeitet (Artus, Schmidt, Sterkel 2000). Unbestritten bleibt, dass sich der Schwerpunkt der ostdeutschen Betriebe mit seiner Entlohnungspolitik außerhalb der tariflichen Normen bewegt (vgl. Kohaut, Schnabel 1998), sei es durch, im Vergleich zu Westdeutschland, häufiger beanspruchte Sonder- und Härtefallregelungen (vgl. Hickel, Kurtzke 1997) oder sei es schlicht durch den dünnen Organisationsgrad, sowohl der Unternehmen (vgl. Henneberger 1993, Ettl, Wiesenthal 1994, Schroeder, Ruppert 1996) als auch der Beschäftigten (vgl. Preusche 1997, Artus 1996). Dass sich daraus eine handfeste Krise des Flächentarifvertrages entwickelt hat (vgl. Schauer 1999: 433ff.), ändert nichts daran, dass man so gut wie nichts über die anderen Formen ostdeutscher Entlohnungspolitik außerhalb des Tarifvertrages weiß.

Bahn Müllers (2000) Studie über Entgeltsysteme und Entgeltpolitik schließt zwar eine Lücke allgemeiner Wissensunsicherheit über die betriebliche Realität hinsichtlich der Lohn- und Leistungspolitik (in Deutschland). Eine differenzierende ostdeutsche Betrachtung, die die Besonderheiten der Transformation und ihre Folgen berücksichtigt, gelingt ihm aber auch nicht (und war auch nicht sein Anspruch). Trotzdem gibt diese Studie wichtige Impulse für die Einordnung des ostdeutschen Entwicklungspfad. Beispielsweise liefert sie den Hinweis, dass nach einer „Latenzphase“ in der Bundesrepublik der 80er Jahre, in der die Tarifparteien die aus den 50er und 60er Jahren stammenden Grundsätze der Entgeltpolitik nicht antasteten, die 90er durch die „Wiederentdeckung der Entgeltpolitik als genuinem Feld betrieblicher Kosten- und Leistungspolitik“ (Bahn Müller 2000: 10; vgl. auch Bender 1997: 41) gekennzeichnet waren. Offensichtlich verfestigte sich das Muster in einem Wechselspiel von Zugeständnissen an Ostdeutschland, um die Überlebensfähigkeit der hiesigen Betriebe zu sichern, und von Vorbildwirkungen für Westdeutschland (Stichwort: Tariffucht auch in Westdeutschland – vgl. Kohaut, Schnabel 1998), sowohl hier als auch da.

Auch Bahn Müllers Zurückweisung der vielbeschworenen „Krise des Leistungslohns“ wird für Ostdeutschland durch die Studie von Artus, Schmidt und Sterkel (2000) und die hier vorliegenden Ergebnisse bestätigt. Krisen einzelner Formen, wie Akkord- oder Zeitlohn, lassen sich zwar beobachten, dafür erfahren aber „weiche“ Instrumente, wie Zielvereinbarungen oder Prämiensysteme, eine Aufwertung (vgl. Bahn Müller 1999).

Für die vorliegende Arbeit bleibt die Studie von Artus, Schmidt und Sterkel (2000) eine der wichtigsten Untersuchungen in diesem Feld, weil sie als eine der wenigen tatsächlich den Fokus auf die ostdeutsche Industrie richtet. Die Autoren weisen zu Recht auf anhaltendes Abschleifen von Arbeitszeitnormen und eine Enttariflichung der Arbeitsbedingungen und Entlohnungsformen hin. Außerdem versuchen sie durch die Beschreibung dieser Prozesse als „normative Flexibilisierung“ in der Metall-/Elektrobranche, „wilde Flexibilisierung“ in der Baubranche und „betriebszentrierte Flexibilisierung“ in der Chemie sinnvolle Begriffe zur Beschreibung der Entlohnungssituation in der ostdeutschen Industrie an die Hand zu geben.

Allerdings liegt hier das Augenmerk zentral auf der Tarifrealität und der Erkenntnis des „schleichenden Bedeutungsverlustes tariflicher Normen“, so auch der Untertitel des Buches. Mit diesem Ansatz verschließen sich die Autoren der Chance, den „Wildwuchs“, die verbetrieblichte Entlohnungsstruktur jenseits des Tarifs zu betrachten. Sie unterstellen damit gleichermaßen auch, als ob nach dem Institutionentransfer Anfang der 90er, der auch die Tarifstrukturen in Ostdeutschland implantieren sollte, das Modell des Flächentarifvertrages in der Breite anerkannt war und reibungslos funktionierte wie die Jahre zuvor in Westdeutschland. Manche Abweichung von der tariflichen Norm wird geradezu fast schon pejorativ als „selbstgebastelt“ (ebd.: 87) beschrieben, ohne wenigstens anzuerkennen, dass die Akteure ihre Entlohnungspolitik ihren Handlungsbedingungen entsprechend anpassen mussten. Welchen Beitrag die hohe Bedeutung der eigenen Entlohnungssysteme möglicherweise für den innerbetrieblichen Sozialfrieden (siehe die folgenden Ausführungen weiter unten) und die untertarifliche Zahlung für die Konsolidierungserfolge, z.B. in den Regionen Chemnitz und Südthüringen, geleistet haben, wird nicht betrachtet und geht aufgrund des ständigen Bezuges zur Norm des Tarifes im Laufe der Betrachtungen unter. Die geringere Bedeutung der tariflichen Entlohnungssysteme in den dynamischeren Regionen verdeutlicht dies: Während kein Betrieb bzw. nur 10,5% der untersuchten Betriebe in Chemnitz bzw. Südthüringen nach tariflichem System entlohnen, macht diese Gruppe in den Regionen Berlin, Nordthüringen und Eberswalde ca. 30% der Betriebe aus. Aber auch fehlende Entlohnungssysteme spielen eine größere Rolle dort, während in den dynamischeren südlichen Regionen dagegen ein internes Entlohnungssystem bei etwa 60% der Betriebe (Chemnitz: 62,5%, Südthüringen: 57,9%) die Arbeitsvergütung regelt.



Ein weiterer Zusammenhang lässt sich zwischen dem Erlebnis, nach dem die Geschäftsführer in der Nacherhebung 2000 gefragt wurden – nämlich, dass Lohnforderung unter Androhung der Kündigung von Seiten der Beschäftigten ausgesprochen wurden – und dem Bestehen eines Entlohnungssystems herstellen. Die Betriebe, die solch ein Entlohnungssystem führen – sei es nun ein tarifliches, sei es ein eigenes – mussten in der Regel auch keine Erfahrung mit dieser Form der „Erpressung“, wie es viele Geschäftsführer auch bezeichneten, erleben (vgl. Tabelle 5.17). Am stärksten von einer solchen Form arbeitsmarktbezogener Beschäftigtenaktivität sind dafür aber die Betriebe ohne jegliches Entlohnungssystem betroffen. Das interne, betriebliche Entlohnungssystem genießt offensichtlich das größte Vertrauen der Beschäftigten. Es wird wahrscheinlich als das gerechtere wahrgenommen und sorgt damit auch für eine Wahrung des Betriebsfriedens.

Tabelle 5.17: Entlohnungssysteme und das Erlebnis von Lohnforderung unter Kündigungsandrohung [VW 2000]

	Haben Sie schon einmal erleben müssen, dass knappe Fachkräfte unter Androhung der Kündigung mehr Lohn forderten?	
	ja, ähnliche Erfahrungen gemacht	nein, keine vergleichbaren Erfahrungen gemacht
<b>kein Entlohnungssystem</b> (n=17)	52,9%	47,1%
<b>tarifliches Entlohnungssystem</b> (n=8)	25,0%	75,0%
<b>internes Entlohnungssystem</b> (n=21)	14,3%	85,7%

Diese Wahrnehmung spricht aber auch für die These des *weitgehend stillgelegten Lohnkonfliktes*. Ein internes Entlohnungssystem – von dem wir inzwischen wissen, dass es vor allem durch seinen hohen Subjektivitätsgrad und den vordergründigen Charakter, Leistung anzureizen, die Machtasymmetrie zugunsten der Beschäftigten stärkt – hat in dem betrieblichen Gefüge also auch die Funktion das Egalitätsbedürfnis der Beschäftigten scheinbar zu befriedigen. Das weitestgehend homogene Leistungspotenzial der Beschäftigten verschleiert dabei den eigentlichen, Differenz befördernden Charakter des Entlohnungsmusters. Auch die Geschäftsführer sitzen

manchmal dieser Täuschung selbst auf oder verteidigen diesen lohnpolitischen Konservatismus.<sup>2</sup> In einem großen Teil der Betriebe ist damit die Lohnfrage – nicht nur durch die fehlenden Primär- und Sekundärmachtstrukturen – arbeitspolitisch kein Thema und wird nicht offen und konstruktiv diskutiert.

- ***Resümee II: Ausblendung personalwirtschaftlicher Motive  
im Entlohnungsmuster***

Es bleibt festzuhalten, dass für einen großen Teil der Betriebe der Leistungsmaßstab als entscheidendes Kriterium bei der Entlohnung angelegt wird. Damit dominiert im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands ein Entlohnungsmuster, das vor allem (betriebs-)wirtschaftlichen Kriterien gehorcht. Personal wird primär als Kostenfaktor angesehen (vgl. auch Denisow u.a. 1996: 18) und erst allmählich bildet sich bei einigen Geschäftsführern ein anderes Verständnis und anderer Umgang mit dem Personal heraus. Dazu trägt das wachsende Bewusstsein für kommende Probleme wie sich zuspitzende Fachkräfteknappheit und die bedrohliche demographischen Situation in 10 bis 15 Jahren genauso bei, wie der aus Westdeutschland schon länger diskutierte Ansatz, Personal als Ressource zu begreifen, die es nicht zu rationalisieren gilt, sondern um die herum die Arbeitsprozesse zu konzipieren sind (vgl. Kern, Schumann 1984; vgl. Kieser 1996). Eine ähnliche Tendenz der „Aufwertung des Personals“ (Denisow 1996: 20) könnte sich also auch in Ostdeutschland abzeichnen, sobald die Personalwirtschaft ihre arbeitsmarktbezogenen Ressourcen in den nächsten Jahren tatsächlich schwinden sieht.

Damit dürfte aber nicht nur die Personalwirtschaft in den neuen Ländern vor großen Herausforderungen stehen, auch die Entlohnungssysteme und die Lohnpolitik müssten ihren vordergründig (betriebs-)wirtschaftlich motivierten, Leistungen anreizenden Charakter ablegen und personalwirtschaftliche Dimensionen bei der Entgeltfestsetzung berücksichtigen. Vor allem der qualifikationsbezogene Anforderungsbezug dürfte an Bedeutung für die Bestimmung der Löhne gewinnen. Gegenwärtig sieht es aber eher noch so aus, als würde die Leistungskomponente bei der Entlohnung in nächster Zeit eher eine weitere Aufwertung erfahren.

---

<sup>2</sup> Fast zwei Drittel der Dessauer Geschäftsführer lehnen eine größere Lohndifferenzierung ab, nur ein Drittel würde sich wünschen, dass dies betrieblich durchsetzbar wäre (vgl. Behr 2000c: 65f.).

Am leichtesten wird den Betrieben die Umstellung fallen, die schon Erfahrungen mit einer Situation gemacht haben, in der Fachkräfte aufgrund der für sie günstigen Arbeitsmarktlage unter Androhung der Kündigung mehr Lohn verlangten. Einen Einfluss auf diese Art von selbstbewussten Beschäftigtenverhalten im Sinne des Arbeitsmarktes hat aber auch eine hohe Leistungsorientierung bei der Entlohnung im Betrieb. D.h., letztendlich sind tatsächlich die Betriebe bei der Anpassung an die neuen Arbeitsmarktbedingungen im Vorteil, die ihre Beschäftigten durch eine ausgesprochen leistungsorientierte Lohnpolitik zu einem Verhalten motiviert haben, das Arbeitsmarktoptionen wahrnimmt, taxiert und potenziell auch realisieren könnte.

D.h. aber auch, mit dem Wegfall der das lohnpolitische Moratorium begünstigenden Determinanten und dem wachsenden Selbstbewusstsein der Beschäftigten in Bezug auf den Arbeitsmarkt muss die Entlohnung andere Kriterien stärker berücksichtigen als bisher. Das haben vor allem die Betriebe begriffen, die schon einmal ein „Hochkündigungserlebnis“ hatten, denn in solch einem Fall modifizierten diese Unternehmen die Entlohnung, in dem sie einen Kompromiss mit dem jeweiligen Beschäftigten suchten oder auf dessen Forderungen eingingen. Die Flexibilität der Lohnleistungssysteme lässt offensichtlich solche kurzfristigen Modifizierungen noch zu, langfristig müssen aber solche Veränderungen in Richtung eines Umbaus des Entlohnungssystems erfolgen, das sich stärker an Qualifikationen orientiert als bisher (vgl. Schmidt 2000: 9), was wahrscheinlich wiederum nur einhergehen kann mit einer größeren Lohnspreizung als bisher.

In den anderen Betrieben, in denen die Geschäftsführer bisher nie von den Beschäftigten auf die zu gering an den Arbeitsmarkt angepassten Löhne angesprochen wurden, gehen die Geschäftsführer häufiger davon aus, dass sie diesen Beschäftigten unter solchen Umständen der „Erpressung“ auch ziehen lassen können. Die Bereitschaft unter solchen Umständen auf einen Mitarbeiter zu verzichten teilen 53,6% der untersuchten Industriebetriebe und keiner dieser Geschäftsführer kann sich vorstellen auf derartige Forderungen einzugehen (vgl. Tabelle 5.18).

Eine mögliche Erklärung für dieses Reaktionsmuster liefert ein Statement einer Personalverantwortlichen eines Thüringer elektro- und funktechnischen Betriebes, die der Realisierung solcher Handlungsoptionen jegliche (Markt-)Rationalität absprach: „Nein, das haben wir so noch nicht erlebt, aber das wäre auch eine äußerst ungesunde Geschichte, das hat doch nichts mit Markt zu tun.“ [VW 2000: ST 8]

Also nur die Konfrontation mit der Fachkräfteknappheit oder der demographischen Situation auf dem Arbeitsmarkt scheint zu einem (personalwirtschaftlich sinnvollen) Umsteuern in der Entlohnungspraxis zu führen. Das zeigt sich besonders deutlich entlang der Branchendifferenzierung. Die Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt für unternehmensbezogene Dienstleistungen sind offenkundig bereits jetzt rarer geworden als bisher in der Industrie. Entsprechend häufiger geben die Geschäftsführer der Dienstleistungsbetriebe an, dass sie auf Beschäftigtenforderungen in irgendeiner Form eingehen müssen (vgl. Tabelle 5.18). Ihre Entlohnungskriterien richten sich weit häufiger an der Qualifikation der Mitarbeiter aus, auch aufgrund der angesprochenen Nähe zum öffentlichen Beschäftigungssektor, als an deren (aktuell messbarer) Leistung.

Tabelle 5.18: Personalwirtschaftliche Reaktion auf Lohnforderung unter Androhung der Kündigung [VW 2000]

	Anteil der Betriebe in %		Gesamt n=46*
	Industrie n=28	Dienstleistung n=14	
<b>Verzicht auf den Mitarbeiter</b>	53,6%	21,4%	43,5%
<b>Suche eines Kompromisses</b>	46,4%	50,0%	47,8%
<b>Eingehen auf die Forderungen</b>	0	28,6%	8,7%

\* inkl. 4 Fälle aus dem Handwerk

Die hohe Leistungsorientierung bei der Entlohnung in der Industrie stieß bisher auch auf entsprechendes „Entgegenkommen“ der Beschäftigten. Ihre hohe Leistungsbereitschaft sorgte mit dafür, dass der Arbeitsmarktentwicklung in der Vergangenheit wenig Beachtung geschenkt wurde. Die Leistung wird und wurde im Betrieb erbracht – die Konsequenz dieser Ansicht wird besonders deutlich in der äußerst negativen Einschätzung der Geschäftsführer des Leistungspotenzials der Arbeitssuchenden in der Dessau-Studie (vgl. Behr 2000c: 55f.). Die fatale Konsequenz einer solchen Zementierung der Segmentation zwischen innen und außen – anstelle einer, eher in Westdeutschland praktizierten innerbetrieblichen Segmentation zwischen Rand- und Stammebelegschaft, die in Ostdeutschland sehr schwach ausgeprägt ist – betrifft dabei nicht nur mangelnde Ein- und Austrittschancen für Arbeitssuchende und Beschäftigte, sondern prägt auch das Entlohnungsmuster nachhaltig als wenig zu diffe-

renzierende Angelegenheit. Der hohe Facharbeiteranteil, die Homogenität und damit einhergehend das vergleichbare Leistungsvermögen der Beschäftigten kulminieren letztendlich in einer schwachen Lohnspreizung in den ostdeutschen Betrieben. Somit wird die geringe Lohndifferenzierung zu einem weiteren Indikator für die geringe personalwirtschaftliche Ausrichtung der Entlohnungspraxis.

Ein weiteres Indiz für die Ausblendung personalwirtschaftlicher Motive in der Entlohnungspolitik stellt der geringe Versachlichungsgrad der Entlohnungsgrundsätze dar. Die Verbetrieblichung der Entgeltfestsetzung sorgte eigentlich in einem beträchtlichen Teil der Betriebe für eine *doppelte Subjektivierung der Leistungsbewertung*, zum einen aufgrund der Praxis der Festlegung der Löhne durch die Geschäftsführer selbst (in der Regel ohne den Einbezug eines kollektiven Entscheidungsgremiums, geschweige denn eines Betriebsrates) und des Weiteren durch die Entgeltfestsetzung für jeden Einzelnen, die sich meistens zwar formal an Eingruppierungsregeln hält, aber durch die hohe Bedeutung variabel gehaltener Lohnbestandteile letztendlich eine individuelle Leistungsbewertung darstellt (vgl. Tabelle 5.19).

Tabelle 5.19: Aushandlung der Löhne im Betrieb  
[VW 2000]

	n	Anteil der Betriebe in %
<b>ausschließlich kollektiv</b>	7	15,9
<b>einzelnd und kollektiv</b>	11	25,0
<b>individuell, mit jedem Einzelnen</b>	26	59,1
<b>Gesamt</b>	44	100,0

Für eine weitere Verschleierung der Sicht auf den Zusammenhang zwischen Entlohnung und Arbeitsmarkt sorgte in der Vergangenheit die Altersstruktur in den Betrieben: Die Geschäftsführer gehen aufgrund des mittleren bis hohen Alters ihrer Beschäftigten davon aus, dass die Beschäftigten aufgrund ihrer Sesshaftigkeit und Verwurzelung mit Region und Familie den Arbeitsmarkt als Angebot von Optionen nicht wahrnehmen. Aber das Ende der Belegschaftshomogenität, eine wichtige Voraussetzung für diese Entlohnungsmuster, kommt mit dem Eintritt einer neuen Generation in die Betriebe immer näher.

Alles in allem scheint also die Infragestellung der bisherigen Entlohnungspraxis noch nicht das Thema in den ostdeutschen Betrieben zu sein. Obwohl schon Tendenzen in einigen wenigen Bereichen (qualifizierte Dienstleister und vereinzelte Berufsgruppen) erkennbar sind, bleibt es ein glücklicher Umstand für die Beschäftigten, dass ihre Mitarbeiter bisher wenige Forderungen stellten. Auch jüngere, zum Teil besser qualifizierte Fachkräfte können nicht zwangsläufig damit rechnen, mehr zu verdienen als die Alteingesessenen und die Hegemonität der alten und mittelalten Belegschaftsmitglieder und damit die Vorherrschaft des bescheidenen *Arbeitsspartaners* lässt kaum Änderungswünsche am Entlohnungssystem von Seiten der Belegschaft zu.

## 5.2 Die Beschäftigten

### 5.2.1 Ostdeutsche Beschäftigte als rationale Akteure?

Bisher wurden die potenziellen Optionen, die der Arbeitsmarkt für Beschäftigte bereithält aus der Einschätzung der Geschäftsführer beschrieben. In dieser Perspektive handelt es sich also auch um eine Gefahr, die den Betrieben durch eine Fachkräfteknappheit aufgrund der regionalen Lage und der Dynamik geschuldeten Optionenerweiterung drohen könnte. Im folgenden Abschnitt soll es aber um die Wahrnehmung und Realisierung dieser möglichen Arbeitsmarktchancen durch die Beschäftigten selber gehen, also ein Verhalten als rationale Arbeitsmarktakteure. Der Gegentyp zielt auf ein traditionell orientiertes, wertrationales Handlungsmuster (vgl. Tabelle 5.20).

Tabelle 5.20: Elemente eines (Beschäftigten-)Akteursverhaltens in Bezug auf den Arbeitsmarkt mit Darstellung des entsprechenden Gegentyps

Elemente eines Akteursverhaltens in Bezug auf den Arbeitsmarkt	Elemente eines Akteursverhaltens ohne Bezug auf den Arbeitsmarkt
<ul style="list-style-type: none"> <li>starke Wahrnehmung von Optionen auf dem Arbeitsmarkt</li> <li>Realisierung von Chancen, die der Arbeitsmarkt bietet</li> <li>Lohnorientierung erfolgt auch in Bezug auf den Arbeitsmarkt</li> </ul> <p>Dieses Muster geht häufig einher mit weiteren, indirekt auf den Arbeitsmarkt bezogenen Orientierungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>schwache bzw. instrumentelle Bindung an das Unternehmen</li> <li>Bedürfnis der Interessenwahrung und -artikulation gegenüber dem Arbeitgeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Wahrnehmung, Ausblendung oder Negierung von Optionen auf den Arbeitsmarkt</li> <li>Arbeitsmarkt als Bedrohung, der keine realistischen Alternativen bietet, sondern Arbeitslosigkeit bereithält</li> <li>Arbeitsmarkt spielt keine Rolle bei Lohnorientierung</li> </ul> <p>Dieses Muster geht häufig einher mit weiteren, indirekt (nicht) auf den Arbeitsmarkt bezogenen Orientierungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>starke, sentimentale Bindung an den Betrieb</li> <li>Bedürfnis der Bewahrung eines Konsens und Negierung des Interessengegensatzes</li> </ul>
<b>moderner, zweckrationaler Typ</b> ←	→ <b>traditioneller, wertrationaler Typ</b>

Die Definition eines solchen Handelns in Bezug auf den Arbeitsmarkt ergibt sich aus klassischen Rationalitätstheorien der Soziologie (z.B. Weber 1984), angewendet auf Akteure in bestimmten Umwelten (Arbeitsmarkt und Betriebe), und neueren subjekt-orientierten Arbeitsmarkttheorien. Die älteren und neueren Segmentationstheorien

(vgl. Sengenberger 1975; vgl. Baden, Kober, Schmid 1996) beschreiben zwar auch unterschiedliche Chancen auf verschiedenen Arbeitsmärkten, jedoch trägt diese Arbeit „nur“ eine Bereicherung zu einem spezifischen Arbeitsmarkt bei, nämlich dem berufsfachlichen.

Eine weitere Annahme dieser Arbeit ist, dass eine derartig operationalisierte und zu erklärende Variable, die das Akteursverhalten unter Einfluss des Arbeitsmarktes beschreibt, natürlich weiteren wesentlichen Einflüssen unterliegt. Wir haben es hier demnach mit einem Arbeitstyp zu tun, dessen Interessehandeln, Wertpräferenzen und Rationalität als Arbeitsmarktsujet in hohem Maße eingebettet ist in generationsspezifische Lagen differenzierter Muster der Lebensführung. Neben den abstrakten betrieblichen Interessen kommt es dann eben auch auf die Verankerung in Lebensumwelten, Familie, Region u.a. an. Schließlich tragen innerbetriebliches Klima und die vorherrschende Konstruktion der Interessenaushandlung und Machtbalancen wesentlich zu einem entsprechend strukturiertem Akteur bei. In diesem Sinne erfüllen also die alten und mittelalten Arbeitsspartaner und Bleiberbelegschaften alle Kriterien zur Präferenz eines traditionellen Handlungsmusters im Gegensatz zu den Jungen, von außen Hinzugekommenen, die noch unabhängiger agieren können. Langfristig gesehen und mit Blick auf die künftige, demographisch bedingte Hegemonie der Älteren in der Gesellschaft – nicht nur in Ostdeutschland – erscheint dieses Modell der Handlungsorientierungen einen Ausblick zu Ungunsten rationaler Bezüge auf den Arbeitsmarkt zu geben.

Zunächst aber steht erst einmal, nach dem jahrelang in dieser Hinsicht gar nichts passierte, eine Vergrößerung von Optionen für bestimmte Beschäftigtengruppen auf dem Plan. Für die ostdeutschen Beschäftigten, die seit der Wende direkt und indirekt dem Leitbild des Arbeitskraftunternehmers ausgesetzt und unter entsprechendem Anpassungsdruck standen, schließt sich damit jetzt erst eine Lücke zur Realität – schließlich bot der Arbeitsmarkt die ganzen Jahre bisher kaum Gelegenheit solche „gepredigten“ Verhaltensmuster umzusetzen (vgl. Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen 1997). Der Verdacht liegt also zudem noch nah, dass die Tradierung und Festigung solcher Akteursrationalitäten (jenseits der Rationalität auf den unverlässlichen Arbeitsmarkt) zu einer weiteren Stärkung einer beschriebenen traditionellen Orientierung führt.



Die Beschäftigung mit diesem Akteursverhalten in Bezug auf den Arbeitsmarkt geht also auf die Grundannahme der Auswirkungen der personalwirtschaftlichen Latenzphase in den industriellen „Schrumpfbetrieben“ in Form von Stagnation und Verfestigung auf dem Arbeitsmarkt zurück. Allmählich könnte jedoch das Angebot und die Realisierbarkeit von Optionen auf dem Arbeitsmarkt für Beschäftigte wachsen, so dass zunächst ein Akteursverhalten im Sinne eines Abwägens von Chancen und Risiken in Bezug auf den Arbeitsmarkt wahrscheinlicher wird.

Empirisch fundierte Daten, die dieses Problem widerspiegeln, sind in mehreren sehr unterschiedlichen Erhebungen gewonnen worden. Hier besteht aber kaum die Möglichkeit Auswertungen dieses vorliegenden empirischen Materials angemessen mit Massendaten oder Daten auf höherem Aggregationsniveau als dem hier vorgestellten zu spiegeln. Die Erwerbsbiographieforschung (vgl. z.B. Diwald u.a. 1995; vgl. Heinz 1996; vgl. Schenk 1996) könnte darüber Aufschluss geben, im Rahmen dieser Magisterarbeit muss diese Aufgabe aber unerledigt bleiben, um sie in weiterführenden Analysen aber um so nachdrücklicher ins Pflichtenheft zu schreiben.

Tabelle 5.21: Untersuchungsgegenstand, Perspektive und Herkunft der erhobenen Daten zur Orientierung auf den Arbeitsmarkt

Untersuchungsgegenstand	Perspektive	Datenquelle
Arbeitsmarktorientierungen von Beschäftigten in der ostdeutschen Industrie und anderen Beschäftigungsfeldern	Primärperspektive: Beschäftigte geben Auskunft über ihre eigenen Orientierungen in Bezug auf den Arbeitsmarkt	Intensiv 2000 LF 2000
	Sekundärperspektive: Geschäftsführer schätzen die Neigung ihrer Beschäftigten zur Orientierung auf dem Arbeitsmarkt ein	VW 2000 Dessau 2000 Intensiv 2000

Tabelle 5.21 gibt Aufschluss über die Herkunft der Daten, mit denen im Folgenden gearbeitet werden soll, um diesen Ansatz zu verfolgen, und des Weiteren über die verschiedenen Perspektiven, aus denen heraus die Bewertung der Arbeitsmarktchancen erfolgt. Der Fokus liegt dabei auf den Beschäftigten, wobei hier sowohl die Primäreinschätzungen als auch sekundäre Bewertungen der Arbeitsmarktorientierung der Beschäftigten durch die Geschäftsführer vorliegen.

Im Folgenden kann anhand dieser Datenquellen gezeigt werden, dass die Betriebe bisher unter den glücklichen Umständen operieren konnten, von ihren Beschäftigten kein Akteursverhalten mit auf den Arbeitsmarkt bezogenen rationalen Abwägungen von Chancen und Optionen befürchten zu müssen. Diese außerordentlich hohe Bindung an den Betrieb schafft aber nicht nur Stabilität in der betrieblichen Organisation, sie sorgt auch für eine Blockierung eines ständigen Austausches zwischen Arbeitsmarkt und Betrieben (Segmentation). Diese von der Beschäftigtenseite verursachte Blockierung erfährt seine Entsprechung in der negativen Wahrnehmung des Arbeitsmarktpotenzials von Seiten der Geschäftsführer, so dass wir von einem *doppelt blockierten Arbeitsmarkt* sprechen können (vgl. Behr 2000c). Des Weiteren lässt sich zeigen, dass es Generationenunterschiede in dieser Wahrnehmung gibt und zwar dergestalt, dass die Jungen eher zum modernen Orientierungstyp neigen. Aber auch hier lassen sich ostdeutsche Besonderheiten und tradierte Muster in der Wahrnehmung des Arbeitsmarktes aus der spezifischen Erfahrung mit dem Umbruch ablesen.

#### • **Wahrnehmungen von Optionen auf dem Arbeitsmarkt**

Der Anteil der Befragten aus der Lehrforschungserhebung, der bei den Fragen zur Einschätzung der Beschäftigungschancen auf dem Arbeitsmarkt und zu Zusammenhängen der eigenen Erwerbssituation und den Entwicklungen im ostdeutschen Beschäftigungssystem keine Angaben machen kann oder will, liegt im Durchschnitt bei unter 10% und ist damit außerordentlich gering. Neben der hohen Datenqualität zeigt es doch auch, dass rationale Überlegungen in Bezug auf den Arbeitsmarkt bei entsprechendem Impuls durchaus vorgenommen werden. Inwieweit sich diese Wahrnehmungen tatsächlich in arbeitsmarktbezogenem Handeln auswirken, wurde schon in einigen der bisher angesprochenen Punkte deutlich, in denen die Beschäftigten Auskunft über das Verhalten ihrer Beschäftigten gaben.

Wie aus den Tabellen 5.22 und 5.23 hervorgeht, hat sowohl der aktuelle Erwerbsstatus als auch die Beschäftigung in bestimmten Sektoren einen gewissen Einfluss auf die Einschätzung der beruflichen Beschäftigungschancen. Es lässt sich zeigen, dass die Entscheidung zu einer Ausbildung natürlich mit gewissen Beschäftigungshoffnungen verknüpft ist, stärker als bei den im Erwerbssystem „angekommenen“ bzw. wieder „herausgekippten“ Schicksalen. Von Arbeitslosigkeit betroffene und in

arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen Beschäftigte neigen mehrheitlich zu einer pessimistischen Einschätzung ihrer Beschäftigungschancen.

Tabelle 5.22: Beurteilung der aktuellen Beschäftigungschancen auf dem externen Arbeitsmarkt im Beruf der befragten Person nach aktuellem Erwerbsstatus [LF 2000]

	Aktueller Erwerbsstatus			
	erwerbstätig n=114	arbeitslos n=20	in Ausbildung n=11	ABM n=6
<b>sehr schlecht</b>	7,0%	5,0%	0	50,0%
<b>nicht so gut</b>	28,9%	45,0%	27,3%	50,0%
<b>durchschnittlich</b>	36,8%	25,0%	36,4%	0
<b>gut</b>	15,8%	10,0%	27,3%	0
<b>sehr gut</b>	5,3%	0	9,1%	0
<b>weiß nicht</b>	6,1%	15,0%	0	0

Bei der Differenzierung nach Beschäftigungssektoren ist der Anteil der positiven Beurteilungen der beruflichen Beschäftigungschancen unabhängig vom Sektor, in dem die befragte Person momentan beschäftigt ist, in den drei untersuchungsstärksten Segmenten etwa auf gleichem Niveau. Größere Differenzen lassen sich jedoch in den negativen Einschätzungen und den etwas ungewisseren, durchschnittlichen Bewertungen der Beschäftigungschancen nachweisen, wobei hier auffällt, dass die Beurteilung der Chancen als „sehr schlecht“ eher von Beschäftigten im öffentlichen Dienst und im Dienstleistungssektor und Handel beschrieben werden.

Tatsächlich entsprechen die negativen Einschätzungen gewissen Trends in der allgemeinen Situation des ostdeutschen Erwerbssystems. Im Dienstleistungsbereich, vor allem bei den einfacheren und personenbezogenen, scheint eine Sättigung erreicht zu sein. Im öffentlichen Dienst sind in den vergangenen Jahren die Mittel knapp und knapper geworden und die Altersstruktur dieser Organisationen befördert zum Teil noch stärkere Abschließungstendenzen gegenüber dem Arbeitsmarkt, als wir es schon in der Industrie beobachten können. Man kann also zuerst einmal festhalten, dass von den Beschäftigten und Arbeitssuchenden im ostdeutschen Erwerbssystem durchaus allgemeine Arbeitsmarktentwicklungen wahrgenommen werden und in Bezug gesetzt werden zu einer, wenn auch eher allgemeinen und mit

eher pessimistischem bis verhaltenem Grundton, Einschätzung der Beschäftigungschancen auf dem Arbeitsmarkt im entsprechenden Berufsfeld der befragten Person.

Tabelle 5.23: Beurteilung der aktuellen Beschäftigungschancen auf dem externen Arbeitsmarkt im Beruf der befragten, aktuell erwerbstätigen Person nach Beschäftigungssektor [LF 2000]

	Beschäftigungssektor				Gesamt n=113
	verarbeiten- des Gewerbe + Handwerk n=35	öffentlicher Dienst n=35	Dienstleis- tungen, Handel n=32	Sonstiges n=11*	
<b>sehr schlecht</b>	2,9%	11,4%	9,4%	0	7,1%
<b>nicht so gut</b>	31,4%	28,6%	18,8%	45,5%	28,3%
<b>durchschnittlich</b>	28,6%	34,3%	46,9%	45,5%	37,2%
<b>ganz gut</b>	17,1%	17,1%	15,6%	9,1%	15,9%
<b>sehr gut</b>	8,6%	2,9%	6,3%	0	5,3%
<b>weiß nicht</b>	11,4%	5,7%	3,1%	0	6,2%

\* inklusive 2 Selbständiger

Deutlicher als nach aktuellem Erwerbsstatus und dem Sektor, in dem die befragte Person beschäftigt ist, lassen sich die Einschätzungen der Beschäftigungschancen aber nach Alterskohortenzugehörigkeit<sup>3</sup> differenzieren. Somit ergibt sich ein generationentypisches Bild für die negative, durchschnittliche und positive Beurteilung der Arbeitsmarktchancen durch die verschiedenen Alterskohorten (vgl. Tabelle 5.24). Die Jungen schätzen sowohl gegenwärtig als auch für die Zukunft ihre Beschäftigungschancen deutlich besser ein als die Älteren. Obwohl alle Altersgruppen dazu neigen, die Zukunft hinsichtlich der Arbeitsmarktchancen für ihr Berufsfeld deutlich besser einzuschätzen, als es sich gegenwärtig präsentiert, bleibt es nur maximal ein positiv

<sup>3</sup> Die Alterskohorten sollten in der Konzeption der Erhebung streng abgetrennte Gruppen darstellen entlang der Geburtsjahrgänge 1971-1975 (Kohorte 1), 1963-1967 (2), 1953-1961 (3), 1937-1947 (4). Das Entscheidungskriterium für diese Auswahl war das Alter zum Zeitpunkt der Wende, das – so die Grundannahme der Lehrforschung – damit auf einen gewissen berufsbiographischen Hintergrund verwies und altersspezifische Folgeentwicklungen nach der Wende implizierte, die als typisch angesehen werden für die entsprechende Altersgruppe, wie z.B. die starke Betroffenheit der Kohorte 2 von der „sozialverträglichen Entlassungspolitik“ der Betriebe oder die Formierung der Bleiber- und Paktbelegschaften durch die in den industriellen Schrumpfbetrieben arbeitskulturell prägende Kohorte 4. Die Form der Interviewanbahnung und der Charakter der Erhebung als Lehrforschung brachten es jedoch mit sich, dass der Datensatz sich nicht wie vorgesehen durch eine strikte Kohortenabgrenzung auszeichnet. Dadurch verschwimmen die Grenzen etwas, die Kohortenschwerpunkte bleiben aber bei den angegebenen Geburtsjahrgängen – siehe auch: Übersichten über die Untersuchungss Stichprobe der Lehrforschungserhebung im Anhang.

gestimmtes Viertel (25,0%) in der Kohorte 2, ein Fünftel in Kohorte 3 (20,9%) und in Kohorte 4 gerade mal 17% – gegenüber fast 50% in der jüngsten Kohorte 1 sind das recht wenig optimistische Aussichten, auf die die anderen Altersgruppen hoffen.

Tabelle 5.24: Beurteilung der Beschäftigungschancen im erlernten bzw. ausgeübten Beruf gegenwärtig (aktuell) und in Zukunft (künftig) [LF 2000]

		negativ	durchschnittlich	positiv
<b>Kohorte 1</b> (n=39)	<b>aktuell</b>	<b>28,2</b>	<b>35,9</b>	<b>30,8</b>
	<b>künftig</b>	12,8	28,2	48,8
<b>Kohorte 2</b> (n=40)	<b>aktuell</b>	<b>32,5</b>	<b>42,5</b>	<b>20,0</b>
	<b>künftig</b>	22,5	37,5	25,0
<b>Kohorte 3</b> (n=43)	<b>aktuell</b>	<b>46,5</b>	<b>25,6</b>	<b>18,6</b>
	<b>künftig</b>	30,3	30,2	20,9
<b>Kohorte 4</b> (n=35)	<b>aktuell</b>	<b>48,6</b>	<b>28,6</b>	<b>11,4</b>
	<b>künftig</b>	27,8	41,7	16,7

(fehlende Werte auf 100% = „weiß nicht“)

Worauf beruhen nun diese Urteile, die hier als Wahrnehmungen des Arbeitsmarktes abgefragt wurden? Eine erste Erklärung für den Optimismus der Kohorte 1 ergibt sich aus der bereits erwähnten Annahme, dass man einen Berufsweg eingeschlagen hat, von dem man auch gewisse Erfolgsaussichten erwarten kann. Kohorte 2 – die Generation des Kinderverzichts und die Altersgruppe, die stark von der „sozialverträglichen Entlassungspolitik“ der Betriebe betroffen war – äußert sich mit dem Eintritt in die Berufswelt, der gekennzeichnet war durch Ein- und Umstieg in neue Berufsfelder, teilweise Entwertung von Qualifikationen, schon deutlich weniger euphorisch als die Jüngeren.

Im Gegensatz zu den älteren Industriebeschäftigten können die Jüngeren, die die Arbeitsmarktchancen auch als günstig bewerten, tatsächlich auf Erfahrungen von Fachkräftemangel am „eigenen Leibe“ verweisen:

Ein 27-jähriger technischer Schichtführer in einem Industriebetrieb kann sich bereits als gesuchte Fachkraft ansehen: „Ich habe öfter Angebote von anderen Firmen bekommen.“ Ein gelernter Werkzeugmacher aus einem anderen Betrieb des verarbeitenden Gewerbes sagt mit 30 Jahren bereits, dass er für sich allgemein eine „gute Marktsituation“ sieht. Ein weiterer Beschäftigter (36 Jahre) aus einem Stahlbaubetrieb mit der gleichen Qualifikation hat auch schon bemerkt, dass „viele Betriebe Werkzeugmacher bzw. Schlosser suchen.“ [LF 2000]

Dagegen begründen die älteren Industriebeschäftigten, die ihre Arbeitsmarktchancen positiv bewerten, kaum mit eigenen Erfahrungen hinsichtlich der Nachfrage ihrer Qualifikation, sondern verbinden die beobachtbare Dynamik eher mit einer „sichere(n) Auftragslage im Unternehmen“ (Angestellter im verarbeitenden Gewerbe, gelernter Facharbeiter für Plaste und Elaste, 44 Jahre) oder verweisen allgemein auf den Trend der Wirtschaftslage.

Die Begründung der negativ eingeschätzten Arbeitsmarktchancen wird von den Älteren häufiger als betriebsunabhängige, extern verursachter Zusammenhang dargestellt: „Die Konkurrenz ist zu stark und es gibt auch weniger Fördermittel als früher.“ (im väterlichen handwerksnahen Baubetrieb als Baufacharbeiter Beschäftigter, 45 Jahre) „Arbeiten werden in billiger produzierende Länder vergeben.“ (gelernter Stahlbauschlosser, Arbeiter in einem fertigungstechnischem Betrieb, 54 Jahre) „Der Rückgang der Industrie – Stichwort: Standort Deutschland –, die Verlegung der industriellen Arbeit ins Ausland sorgt für negative Beschäftigungschancen.“ (gelernter Bauingenieur, heute Angestellter in einem Generatorenwerk, 54 Jahre) [LF 2000]

Diese Statements liefern zwar eine qualitative Interpretationsbereicherung, um die Einschätzungsdifferenz zwischen Jüngeren und Älteren über den Arbeitsmarkt zu klären, erscheinen jedoch noch nicht konsistent genug, um die generationenspezifischen Arbeitsmarktwahrnehmungsmuster besser zu beschreiben. In der Erhebung der Lehrforschung wurde deshalb auch versucht, die Gründe der Einschätzungen des Arbeitsmarktes systematisch abzufragen, wobei nicht so sehr (Schuld-)Zuschreibungsmuster (Die Betriebe sind schuld an der zugespitzten Arbeitsmarktlage o.Ä.) interessierte, sondern die Wahrnehmung der Arbeitsmarktentwicklung oder des Ausbildungsengagements des Betriebes, in dem die befragte Person beschäftigt war, in den Blick genommen wurde. Der Zwang an die Befragten sich analytisch mit der Arbeitsmarktentwicklung zu beschäftigen garantiert jedoch keine objektive Antwort, sondern liefert auch hier subjektive Wahrnehmungen, die auch Ausdruck geben können über (Konkurrenz-)Ängste, z.B. durch eine Unzufriedenheit mit – in der Wahrnehmung einzelner Beschäftigter! – überdimensionaler, betrieblicher Ausbildungspolitik o.Ä.

Zunächst zeigt sich (vgl. Tabelle 5.25), dass die Antwortvorgabe „Das kann ich nicht beurteilen.“ auf die Frage, wie sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt in den vergangenen zwei Jahren entwickelt habe, ausgiebig genutzt wurde, vor allem von den jüngeren Alterskohorten fast zur Hälfte, aber auch von den Mittelalten und Älteren zu

mehr als 30%. Das weist bei den Jüngeren sicherlich auf eine geringere Vertrautheit mit dem Arbeitsmarkt hin, der hohe Prozentsatz bei den Älteren (Kohorte 3 und 4) weist aber auch darauf hin, dass es wahrscheinlich zugleich eine hohe Unkenntnis über die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt gibt.

Tabelle 5.25: Einschätzung der Entwicklungstendenz auf dem Arbeitsmarkt der letzten zwei Jahren (Anteil der Mitglieder einer Altersgruppe in Prozent) [LF 2000]

	Wie hat sie die Situation auf dem Arbeitsmarkt in den vergangenen zwei Jahren entwickelt?			
	es sind heute noch mehr Leute in meinem Beruf stellensuchend	Arbeitskräfteangebot ist etwa gleich geblieben	die Fachkräfte in meinem Berufsfeld sind knapper geworden	das kann ich nicht beurteilen
<b>Kohorte 1</b> (n=38)	26,3	13,2	13,2	47,4
<b>Kohorte 2</b> (n=40)	27,5	12,5	10,0	50,0
<b>Kohorte 3</b> (n=43)	53,5	16,3	0	30,2
<b>Kohorte 4</b> (n=36)	38,9	13,9	16,7	30,6

Für die Verteilung der Industriebeschäftigten zeichnet sich etwa das gleiche Bild ab, wobei hier die Aussagekraft aufgrund der kleineren Fallzahlen natürlich nachlässt. Trotzdem lässt sich erkennen, dass ein Großteil der in diesem Sektor beschäftigten Befragten eine Überversorgung ihrer eigenen Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt wahrnimmt. Insbesondere Angehörige der Alterskohorte 3 nehmen dies mehrheitlich an. Dagegen vertritt die andere „Bleiber“-Generation aus Kohorte 4, von der in dem Lehrforschungssample leider zu wenige aus der Industrie vertreten sind, eine gemäßigte Ansicht, ja es finden sich sogar 17% dieser Gruppe, die das Gegenteil einer Überversorgung behaupten. Diese Aussage einer Fachkräftemangelsituation auf dem Arbeitsmarkt fand unter den Befragten der Kohorte 3 keinerlei Unterstützung, obwohl hier der größte Anteil der Industriebeschäftigten im Sample vorliegt. Für ältere Beschäftigte und unter ihnen vor allem die Kohorte 3 lässt sich aus diesen Beurteilungen möglicherweise eine größere Wahrnehmung des Arbeitsmarktes als Bedrohung ablesen. Das zusammengenommen könnte den Optimismus der Jungen und die Skepsis der Älteren erklären, was die Einschätzung der Beschäftigungschancen angeht.

Möglicherweise lässt sich aber auch aus der Wahrnehmung der Arbeitsmarktentwicklung ein Rückschluss auf die Einschätzung der Beschäftigungschancen unab-

hängig von den Alterskohorten finden? Dazu wurden in der Lehrforschungserhebung mehrere Fragen gestellt, die in verschiedenen Abstufungen einen direkten, erfahrbaren Zusammenhang zur Arbeitsmarktentwicklung aufstellten, bis hin zu Fragen mit indirektem, eher abstraktem Bezug auf den Arbeitsmarkt.

Tatsächlich zeigt sich eine leichte Korrelation zwischen beiden Variablen auf niedrigem Abstraktionsniveau, in der Hinsicht, dass die Wahrnehmung eines Überangebotes eher zu einer negativen Beurteilung der Beschäftigungschancen führt als bei einer angenommenen Fachkräfteknappheit (vgl. Tabelle 5.26). Je optimistischer die Beurteilung der Chancen, desto geringer die Vermutung, dass es ein Überangebot an gleichen Qualifikationen gibt. Aber immerhin noch 43% der Befragten, die glauben, dass Fachkräfte heute eher knapp sind, schätzen ihre Beschäftigungschancen trotz alledem eher negativ ein. In die Zukunft projiziert, schwächen diese Befragten diesen Zusammenhang etwas ab.

Die Wahrnehmung der Situation auf dem Arbeitsmarkt spielt offensichtlich also durchaus eine gewisse Rolle bei der Beurteilung der eigenen aktuellen und künftigen Beschäftigungschancen. Etwa zwei Drittel der Befragten stellten hier einen leichten Konnex her, tendenziell eher die Älteren als die Jüngeren, was vielleicht zu begründen ist mit der fehlenden Erfahrung auf dem Arbeitsmarkt. Trotzdem ist nicht anzunehmen, dass die jüngere Generation zu einem grundlosen Optimismus neigt – ihre Beurteilung der Beschäftigungschancen beruhen offensichtlich auf anderen Wahrnehmungen als den hier abgefragten.

Tabelle 5.26: Beurteilung der aktuellen Beschäftigungschancen in Abhängigkeit von der Einschätzung Arbeitsmarktentwicklung in den letzten zwei Jahren (Anteil der Mitglieder einer Antwortgruppe in Prozent) [LF 2000]

		Wie hat sie die Situation auf dem Arbeitsmarkt in den vergangenen zwei Jahren entwickelt?			
		es sind heute noch mehr Leute in meinem Beruf stellensuchend	Arbeitskräfteangebot ist etwa gleich geblieben	die Fachkräfte in meinem Berufsfeld sind knapper geworden	das kann ich nicht beurteilen
		n=58	n=21	n=14	n=5
aktuelle Beschäftigungschancen	negativ	56,9	19,0	42,9	33,3
	durchschnittlich	29,3	68,7	7,1	39,2
	positiv	13,8	14,3	50,0	27,5



Tabelle 5.27: Beurteilung der aktuellen Beschäftigungschancen in Abhängigkeit von der Einschätzung des Ausbildungsengagements des Betriebes, in dem die befragte Person beschäftigt ist (Anteil der Mitglieder einer Antwortgruppe in Prozent) [LF 2000]

		Wie schätzen Sie das Ausbildungsengagement Ihres Unternehmens in der Vergangenheit hinsichtlich Ihres Berufes ein?				
		in der Vergangenheit ist mein Beruf nicht ausgebildet worden	es ist ausgebildet worden, aber zu wenig	es ist angemessen ausgebildet worden	man hat viel zu viele in meinem Beruf ausgebildet	das kann ich nicht beurteilen
		n=26	n=8	n=36	n=12	n=21
aktuelle Beschäftigungschancen	negativ	46,2	12,5	36,1	58,3	38,1
	durchschnittlich	38,5	37,5	41,7	25,0	42,9
	positiv	15,4	50,0	22,2	16,7	19,0

Fragt man schließlich nach dem Einfluss konkreter, für die Beschäftigten primär erfahrbarer, betrieblicher Aktivitäten, die aber nicht vordergründig als Frage verstanden werden kann, die Wahrnehmungen des Arbeitsmarktes abfragt, zeigt sich, dass der Konnex zwischen Arbeitsmarktsituation und Beurteilung der Beschäftigten ziemlich verschwimmt (vgl. Tabelle 5.27). Zwar gibt es einen Zusammenhang zwischen der Äußerung, es sei „in der Vergangenheit zu viel in meinem Beruf ausgebildet“ worden und der Einschätzung negativer Beschäftigungschancen (58,3%), aber in ähnlicher Größenordnung glauben das auch die Befragten, die der Aussage zustimmten, in der Vergangenheit sei in ihrem Beruf gar nicht mehr ausgebildet worden (46,2%). Offensichtlich stehen diese beiden Aussagen in der Wahrnehmung der Beschäftigten nicht so stark im Zusammenhang wie die direkt auf den Arbeitsmarkt bezogene Frage nach der Fachkräftesituation.

Diese zwei exemplarischen Beispiele von Fragen, die sich direkt auf den Arbeitsmarkt beziehen – Einschätzung der Entwicklung der Arbeitsmarktsituation – und eher indirekt – Einschätzung des Ausbildungsengagements des Unternehmens in der Vergangenheit – müssen an dieser Stelle genügen, um die schwachen, aber durchaus vorhandenen Zusammenhänge, die von den Befragten hergestellt werden, zu beschreiben. Die anderen Fragen, die diesen Zusammenhang untersuchen, sind in einer weiteren Tabelle mit den Korrelaten in Bezug auf die Einschätzung der (aktuellen) Beschäftigungschancen dargestellt (vgl. Tabelle 5.28)

Tabelle 5.28: Zusammenhang zwischen folgenden Fragen und der Einschätzung der eigenen Beschäftigungschancen auf dem Arbeitsmarkt [LF 2000]

Frage 113	Frage 120	Frage 112	Frage 118	Frage 121	Frage 114	Frage 117
Würden Sie Ihrem Sohn/Ihrer Tochter empfehlen, einen Beruf wie den Ihren zu erlernen?	Gäbe es für Sie Alternativen zu Ihrem jetzigen Arbeitgeber?	Wie hat sich die Situation auf dem Arbeitsmarkt in den letzten zwei Jahren entwickelt? (Fachkräftesituation)	Haben Sie in den letzten Jahren schon einmal überlegt Ihren Arbeitgeber zu wechseln?	Welcher Aussage stimmen Sie am ehesten zu? (sofort wechseln - bei Verbesserung wechseln - bei Superangebot wechseln - gar nicht wechseln)	Wie schätzen Sie das Ausbildungsengagement Ihres Unternehmens in der Vergangenheit hinsichtlich Ihres Berufes ein?	Glauben Sie, dass die Zahl der Stellensuchenden einen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und die Entlohnung in Ihrer Firma hat?
-0,283	0,277	0,269	-0,48	0,24	-0,11	0,06
(Signifikanzniveau zwischen 0,01 bis 0,09)			(Signifikanzniveau zwischen 0,318 und 0,959)			
<b>direkter Zusammenhang, wenig abstrakt, Abfrage der Wahrnehmung</b>			<b>direkter Zusammenhang, wenig abstrakt, Abfrage der Realisierung von Handlungsalternativen</b>		<b>indirekter Zusammenhang, abstrakt, hat nichts direkt zu tun mit eigenem Handeln als Akteur</b>	

Demnach wird am stärksten die Realisierung von Optionen in Erwägung gezogen, wenn es sie faktisch gibt. Gibt es also tatsächlich eine Alternative zum jetzigen Arbeitgeber, wurde schon einmal ein Wechsel überlegt (Frage 120). Jedoch würde sich die Mehrheit der Befragten, und hier vor allem die älteren Kohorten, erst zu einem Wechsel entschließen können, wenn es sich um ein „Superangebot“ handelt, so die Antwortvorgabe in der Fragekonstruktion (Frage 121). Selbst nur die Überlegung eines Arbeitgeberwechsels (Frage 118) als Zwischentyp von Wahrnehmung und Realisierung von Arbeitsmarktoptionen, hat wenig Einfluss auf die Einschätzung der beruflichen Beschäftigungschancen.

Am geringsten ist der Zusammenhang bei der abstraktesten und soziologischsten Frage (117) nach dem Einfluss der Zahl der Stellensuchenden auf Arbeitsbedingungen und Entlohnung. Selbst die Befragten, die ihre Beschäftigungschancen günstiger einschätzten, also durchaus Wahrnehmungen in Bezug auf den Arbeitsmarkt hegen, glauben nicht stärker an den abgefragten Zusammenhang als diejenigen, die ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt negieren. Auf der anderen Seite lässt sich mit der Frage (113) nach der Berufsempfehlung an Sohn oder Tochter zeigen, dass die Verantwortung gegenüber den eigenen Kindern ein Ignorieren der Arbeitsmarktentwicklung nicht erlaubt.

Der Gefahr, sich hier dem Vorwurf auszusetzen, hier würde nur ein methodischer Zusammenhang zwischen einfacher/schwieriger Fragekonstruktion und Antwortver-

halten nachgewiesen werden, kann nur durch ein Resümee entgegnet werden, das *unabhängig* vom abnehmenden Subjektbezug und zunehmenden Abstraktionsgrad des abgefragten Zusammenhangs eine weitestgehend ähnlich niedrige Korrelation zwischen den Variablen feststellt. Selbst bei den Frageantworten, die signifikante Zusammenhänge in Bezug auf die Einschätzung der Beschäftigungschancen erkennen lassen, erweist sich der hergestellte Zusammenhang als sehr niedrig. Dabei lassen sich kaum Unterschiede zwischen den Branchen, dem Erwerbsstatus oder der Qualifikation der Befragten finden, wohl aber leichte Abweichungen bei der Differenzierung nach Alter. Bei den Fragen mit indirektem Zusammenhang ist überhaupt keine Korrelation mit den Einschätzungen der Beschäftigungschancen nachzuweisen.

Der Arbeitsmarkt ist in der Wahrnehmung ostdeutscher Beschäftigter offensichtlich kein Feld, auf dem man sich mit einer rationalen Wahrnehmung im Sinne des Marktes, also der Berücksichtigung von Angebot und Nachfrage orientiert. Oder anders formuliert: Die Festigung der Arbeitsmarktwahrnehmung durch das einschneidende Erlebnis der Massenarbeitslosigkeit im Zuge der Umstrukturierung der ostdeutschen Wirtschaft ging einher mit der Ausblendung der Wahrnehmung neuerer Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und, selbst wenn sie wahrgenommen wurden, wurden sie nur geringfügig zur eigenen Situation und der Einschätzung der eigenen Chancen gesetzt. Das erklärt auch die bereits schon dargestellten Befunde der geringen Eigenkündigungsaktivitäten der Beschäftigten, also gleichermaßen eine geringe Realisierung von Arbeitsmarktoptionen. Aber auch das gering ausgeprägte Verhalten höhere Löhne zu fordern spricht für eine gewisse Vorsicht bei den Beschäftigten, ihre zum Teil ja bereits wahrgenommenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt tatsächlich auch zu realisieren. Dazu ist der mögliche Konsolidierungserfolg des eigenen Betriebes noch zu jung.

Des Weiteren sprechen auch die Auf- und Abstiegswahrscheinlichkeiten bei einem Betriebswechsel gegen ein selbstbewusstes Beschäftigtenverhalten im Sinne der Optionen auf dem Arbeitsmarkt. Das lässt sich recht gut am Lehrforschungsdatensatz zeigen. Obwohl die Aufstiegschancen für Beschäftigte in der Vergangenheit bei einem Betriebswechsel (extern) vergleichbar gut waren wie beim Verbleib im Betrieb (intern), mussten bedeutend mehr einen externen Abstieg hinnehmen als intern Beschäftigte. In der Lehrforschungserhebung fand sich nur ein Beschäftigter (0,6%), der angab, im gleichen bzw. Nachfolgebetrieb einen Abstieg hinnehmen zu müssen,

während 22 Beschäftigte (13,8%) dies extern erleben mussten. Bisher hatten die Beschäftigten also wenig Anhaltspunkte, regionale, betriebliche Dynamik auch tatsächlich als Vermehrung externer Verbesserungs- und Aufstiegschancen wahrzunehmen. Von dieser Seite könnte sich mit einer Verstetigung des Konsolidierungserfolges und damit einhergehender steigender Fachkräfteknappheit noch einiges tun.

Zumal der Zusammenhang zwischen Alter und Chanceneinschätzung darauf hinweist, dass sich mit dem fortschreitenden Generationenaustausch auf dem Arbeitsmarkt und in den Betrieben die Vorzeichen der Wahrnehmungs- und Handlungsorientierungen ändern werden. Wie sich dieser Wandel in Veränderungen der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen niederschlagen könnte, soll im folgenden Abschnitt deutlich werden.

### **5.2.2 Wachsender Mitbestimmungsanspruch mit dem „Ende des Pioniergeistes“?**

Analog zur geringen Akzeptanz tariflicher Entlohnungsprinzipien auf der Geschäftsführerebene lässt sich nur ein schwaches Interesse von Seiten der Beschäftigten hinsichtlich der Wahrnehmung formaler Mitbestimmungsrechte beobachten. Vor allem in den dominierenden klein- und mittelständischen Unternehmen Ostdeutschlands dürfte der Grad der Organisation in Betriebsräten die Hälfte der Betriebe nicht überschreiten. Auch in den untersuchten Betrieben und in den Ausführungen der Industriebeschäftigten aus der Lehrforschungserhebung lässt sich kein hoher Organisationsgrad ausmachen (vgl. Tabelle 5.29).

Gegenüber 1998 hat sich in den Betrieben in dieser Hinsicht bis heute nicht viel getan: In einem Betriebsfall konstituierte sich ein Betriebsrat neu [E5], und in einem anderen Untersuchungsbetrieb ruhen die Mitbestimmungsaktivitäten der Beschäftigten bis auf weiteres, weil es von den Beschäftigten versäumt wurde, einen neuen Betriebsrat zu wählen [E1].

Wie wenig die formale Aushandlung von Interessen über Betriebsräte und Gewerkschaften als Grundverständnis der betrieblichen Sozialordnung bei ostdeutschen Beschäftigten und Beschäftigten verankert ist, wurde in den Erhebungen 2000 genauso deutlich wie 1998. Von „Der Betriebsrat, das bin ich selber!“ bis „Der spielt immer dann eine Rolle, wenn ich ihn was fra-

ge“ reichten damals die Statements der befragten Geschäftsführer [VW 1998]. Ein Geschäftsführer eines wachsenden Schweiß- und Blechbauunternehmens aus der Chemnitzer Region liefert indirekt die Begründung mit seinem ausgeprägten familiär orientierten Selbstverständnis, warum es in seinem Betrieb keinen Betriebsrat gibt: „Es gibt, Gott sei Dank, keinen! ... Ich gebe jedem jeden Morgen die Hand. Dabei erfahre ich immer auch die privaten und betrieblichen Probleme meiner Belegschaft, was mir sehr wichtig ist.“ [VW 2000: C4]

Tabelle 5.29: Betriebsräte in klein- und mittelständischen Industriebetrieben Ostdeutschlands [VW1998, LF 2000, Dessau 2000]

	Anteil der Betriebe in %
<b>Geschäftsführerauskunft 1998 über die Existenz von Betriebsräten in ihren Unternehmen</b> (n=61) [VW 1998]	39,3%
<b>Geschäftsführerauskunft 2000 über die Existenz von Betriebsräten in ihren Unternehmen</b> (n=96) [Dessau 2000]	25,0%
<b>Beschäftigtenauskunft 2000 über die Existenz von Betriebsräten in ihren Unternehmen</b> (n=28) [LF 2000]	42,9%

Vergleichbar der Neigung, die viele ostdeutsche Unternehmen hinsichtlich der geringen Akzeptanz von Zuliefer- und externen Dienstleistungen für ihre eigenen Betriebsaktivitäten hegen („Das machen wir alles selber!“ – vgl. dazu auch Behr 2000c: 69-89), glauben die Geschäftsführer, sie können das Funktionieren des Betriebes nur dann gewährleisten, wenn sie alle Kompetenzen in ihrer Person bündeln. So wie sie sich verantwortlich sehen für den Betriebserhalt, die Produktentwicklung, die Fördermittelakquisition, die Personalrekrutierung, die Auswahl der Lehrlinge und die Festlegung der Löhne, so möchten sie auch als direkter Ansprechpartner für die Probleme ihrer Beschäftigten wahrgenommen werden.

Tatsächlich wenden sich in der Wahrnehmung der Geschäftsführer die Beschäftigten – „wenn mal der Schuh drückt“ – vor allem an die Geschäftsführung (in 92,2% der untersuchten Betriebe [VW 2000]) und an die Vorgesetzten und Meister<sup>4</sup> (63,3%).

<sup>4</sup> Übrigens ist m.E. bisher wenig auf eine Aufwertung der Rolle der Meister in den ostdeutschen Industriebetrieben hingewiesen worden, obwohl es in vielen Untersuchungen als Befund nebenbei und eher indirekt erwähnt wird (vgl. Hinke 1999: 58f., vgl. auch Möller 2000). Die Institution des Meisters sollte und wurde vor 1990 durch andere Vorgesetzte (z.B. den Brigadier) in seiner Bedeutung für die betriebliche Sozialordnung im sozialistischen Betrieb zurückgedrängt, während die Meisterrolle heute durch kleinere, zum Teil handwerksähnliche Strukturen der Arbeits- und Betriebsorganisation wieder

Erste Anlaufstelle ist dann aber meistens der Meister bzw. direkte Vorgesetzte des Abteilungsleiters, aber immerhin noch 41% der befragten Geschäftsführer halten sich für den Ansprechpartner Nr. 1 im Betrieb. Diese bedeutende Rolle, die damit die Geschäftsführer und anderen Personen in Führungsverantwortung wahrnehmen, hängt aber auch damit zusammen, dass es vordergründig um technische und betriebliche Koordinationsprobleme geht. Aber auch die Beschäftigten scheinen Arbeitszeiten, Lohnfragen vordergründig für private und Koordinationsfragen zu halten, die individuell mit den Geschäftsführern und Vorgesetzten zu verhandeln sind (vgl. Tabelle 5.30)

Tabelle 5.30: Geschäftsführer über die Probleme, über die sich die Beschäftigten äußern (Mehrfachnennungen möglich) [VW 2000]

	Anteil der Betriebe in %
<b>betriebliche Koordinationsprobleme</b>	53,2
<b>private Probleme</b>	48,9
<b>Arbeitszeiten, Stress</b>	31,9
<b>zu geringer Lohn</b>	29,8
<b>schlechtes Betriebsklima unter den Kollegen</b>	8,5
<b>geringe Leistungsanerkennung</b>	4,3
<b>schlechtes Verhältnis zu den Vorgesetzten</b>	2,1

Die geringe Wahrnehmung sozialer Probleme von Seiten der Belegschaft, die Aktivitäten eines Vertreters oder Betriebsrates beanspruchen würde, scheint tatsächlich ein geringes Repräsentationsbedürfnis hervorzurufen. Das machen auch die Statements der in der Lehrforschung befragten Beschäftigten deutlich.

Mehr als die Hälfte der Befragten ganz unabhängig von der Branche, in der sie tätig sind, glauben, dass ihr Betriebs- bzw. Personalrat „eine geringe“ oder „(fast) gar keine Rolle“ spielt. Nur etwas mehr als ein Drittel halten ihn für „(sehr) durchsetzungstark“. Noch deutlicher wird das geringe Vertrauen, das die Beschäftigten formellen Aushandlungs- und Mitbestimmungspraktiken schenken, wenn man den Zustimmungsgrad zu folgender Aussage abfragt: „Einen Betriebsrat, den brauchen wir

---

aufgewertet wurde und als weiterer Beleg für die (re-)traditionelle, berufsfachliche Orientierung der ostdeutschen Industrie herhalten kann.

nicht. Wenn es Probleme gibt, dann kann man das auch direkt lösen.“ Dabei lässt sich eine beträchtliche Meinungsdivergenz zwischen Industriebeschäftigten und eher an Angestelltenkulturen orientierten Beschäftigten aus einfachen Dienstleistungen, Handel/Gastronomie, Banken/Versicherungen und öffentlichem Dienst beobachten (vgl. Tabelle 5.31).

Tabelle 5.31: Stellungnahme von Beschäftigten im sekundären und tertiären Sektor zu der Aussage: „Einen Betriebsrat, den brauchen wir nicht. Wenn es Probleme gibt, dann kann man das auch direkt lösen.“ [LF 2000]

	<b>Industriebeschäftigte (n=24)</b>	<b>Beschäftigte aus dem Dienstleistungssektor (n=31)</b>
<b>absolut richtig</b>	33,3	9,7
<b>teilweise richtig</b>	50,0	35,5
<b>gar nicht richtig</b>	16,7	54,8

Auch wenn die Alternative in der Fragestellung schon vorweggenommen war (Probleme „... kann man auch direkt lösen.“), führten die befragten Industriebeschäftigten doch auch eigene Beweggründe für das überwiegend betriebsratablehnende Statement auf. Von „Die Interessen der Arbeiter lassen sich auf diese Weise am besten vertreten.“ (27 Jahre, gelernter Industriemechaniker, tätig als technischer Schichtführer) bis zur Begründung der Ablehnung des Betriebsrates, „weil der Chef einen guten Kontakt zu den Mitarbeitern hat“ (33 Jahre, gelernter Elektromonteur, Betriebshandwerker in einem pyrotechnischen Betrieb) oder eben „verständnisvoll“ (47 Jahre, gelernter Maschinenbauer, heute als Entwickler in einem verpackungstechnischen Betrieb) ist, reichen dabei die Statements. Vereinzelt wird aber auch darauf hingewiesen, dass kollektive Interessenvertretung einen schweren Stand haben, „weil früher alles im Kollektiv entschieden wurde“ (59 Jahre, gelernte Industriekauffrau, heute als Sozialarbeiterin in Teilzeit 7,2h in einer ABM tätig). [LF 2000]

Es lassen sich durchaus aber auch Beschäftigte finden, denen die fehlende Durchsetzungsmacht der Arbeitnehmer aufgrund der mangelhaften Vertretungsstruktur bewusst ist. Eine Verbesserung dieser Situation wird aber erst dann als wirklich notwendig erachtet, wenn sich eine direkte Lösung eines Problems nicht erreichen lässt oder wenn der Betrieb eine Größe erreicht hat, ab der sich ein Betriebsrat auch „lohnt“.

Der Hinweis von Preusche (1997: 142), dass ein großer Teil nicht zustande kommender formeller betrieblicher Interessenvertretungen auch mit der fehlenden Verantwortungsbereitschaft der Beschäftigten zusammenhängt – das gilt sowohl für Aufgaben im Bereich betrieblicher (Vorgesetzten-)Verantwortung als auch für Betriebsrats- oder Gewerkschaftsarbeit – lässt sich auch aus den Geschäftsführerbefragungen bestätigen. Obwohl von den Westdeutschen beschwichtigt wird, dass das "... kein Ostphänomen (ist), das gibt's im Westen ganz genau so ..." [VW 2000: NT6], räumen fast alle Geschäftsführer diesem Problem bei der Charakterisierung ihrer Belegschaft viel Raum ein.

Dieses Defizit kann durchaus als weiteres Merkmal des *ostdeutschen Arbeitsspartaners* (vgl. Behr 2000a) aufgenommen werden. Eine Personalverantwortliche eines größeren, Kommunikationstechnik herstellendes Unternehmen begründet deshalb sogar einen Mangel bei mittlerem Führungspersonal auf dem Arbeitsmarkt bzw. in der Belegschaft. „Es fehlt die Bereitschaft auf solche Stellen aufrücken zu wollen. Das Problem der Verantwortungsübernahme spielt bei uns eine große Rolle. Die meisten fühlen sich so wohl mit den geregelten Arbeitszeiten und der Aufgabenzuschreibung,... die wollen nicht mehr. Wahrscheinlich sehen die vor allem, wie viel nervenaufreibender es ist Abteilungsleiter zu sein als ein normaler Arbeitnehmer.“ [VW 2000: NT5]

Der Verzicht auf die Realisierung formeller Mitbestimmungsrechte gehört also unbedingt zum Charakter des Arbeitstyps des ostdeutschen Arbeitsspartaners. Die Anerkennung des autokratisch-paternalistischen Charakters des betrieblichen Regimes erfolgt über die Wahrnehmung der informellen Wege, dem „guten Draht“ direkt zum Chef, die von der Geschäftsführungsetage ausdrücklich offen gehalten werden.

Die Geschäftsführer als sensible Seismographen für Veränderungen in ihrer „Betriebsfamilie“ bemerken nach mitunter zehn Jahren jedoch auch erste Veränderungen in der Belegschaft, die sich mit den Worten eines Geschäftsführers als „Ende des Pioniergeistes der Anfangstage“ beschreiben lassen.

Angesichts der guten wirtschaftlichen Lage des Unternehmens fürchten einige Geschäftsführer, dass "die Begehrlichkeiten wachsen ..." und sind sich damit auch bewusst: „Das gibt noch Konflikte mit dem Betriebsrat.“ [VW 2000: B8]

Dabei sind die Meinungen der Geschäftsführer geteilt, ob sie diesen Wandel begrüßen oder bedauern sollen.

Ein Geschäftsführer eines apparatetechnischen Betriebes bedauert diese Entwicklung sehr: „Das Klima ist schlechter geworden, der Sozialneid hat zugenommen.“ [VW 2000: NT4]



Für einen Geschäftsführer eines großen Konstruktionsbüros drückt sich der nachlassende Pioniergeist u.a. darin aus, dass es einen neuen Betriebsrat gibt, an den er sich erst einmal gewöhnen muss. Hinzu kommt, dass dieser seine Forderung an die Beschäftigten, Verschwiegenheit über ihre Entlohnung zu wahren, unterhöhlt und den Frieden im Betrieb gefährdet sieht: „Der Betriebsrat hat jetzt auch Zugriff auf interne Daten, so dass das eine oder andere schon zu den Beschäftigten durchsickern wird.“ [VW 2000: E5]

Vor allem die Westgeschäftsführer wundern sich aber über ihre Ostkollegen, die sich über „fehlenden Pioniergeist“ zehn Jahre nach der Wende beklagen: "Neuland gibt's doch nicht jeden Tag!" [VW 2000: NT6] Und ein anderer begrüßt diese Entwicklung sogar ausdrücklich: „Es ist ganz gut, wenn sich solche Dinge versachlichen. Natürlich wurden in den Anfangstagen persönliche Animositäten für die Existenz des Betriebes hintangestellt. Aber der Zusammenhalt ist heute mehr untereinander verloren gegangen. Das geht bis dahin, dass Abteilungen miteinander größere Probleme haben. (...) Aber das sind auch dankbare Aversionen zwischen alten Betriebsangehörigen, die es schon seit mehr als 20 Jahren gibt.“ [VW 2000: ST13]

Dass frühere Konflikte wieder aufbrechen, scheint aber eher die Seltenheit zu sein. Weitaus häufiger werden als Indikatoren für nachlassenden Pioniergeist das Trennende zwischen den Jungen und den Alten bzw. zwischen den Hinzugekommenen und den Bleibern in den verschiedensten Konstellationen beschrieben. Hierbei neigen die Geschäftsführer mit einem eher modernen, personalwirtschaftlichen Verständnis und einer entsprechenden Politik sich auf die Seite der Jüngeren zu schlagen bzw. auf die Ablösung der alten Generation zu setzen. Demgegenüber steht ein Geschäftsführertyp, der daran interessiert ist, den Pakt mit den „Bleibern“ unbedingt aufrecht zu erhalten, und der deshalb auch wenig Interesse daran zeigt, den Jüngeren andere Rechte oder anderes Verhalten zuzugestehen.

Bereits 1998 und bei einem vertiefenden Interview 1999 ließ sich eine paradigmatische Personalpolitik in einem Konsumgüter herstellenden Betrieb identifizieren. Der Geschäftsführer setzte gezielt auch bei Neueinstellung auf älteres und mittelaltes Personal, mit der Begründung, dass Frauen in diesem Alter keine Kinder mehr bekommen und dass man sich auf die Beschäftigten und ihre Arbeitstugenden verlassen kann. [VW 1998]

Auch in der Nacherhebung ließen sich weitere Betriebe mit dieser Orientierung auf Beschäftigte dieses Alters finden. Dementsprechend negativ fällt das Urteil über den Nachwuchs aus. Ein Geschäftsführer eines mehr als 100 Mitarbeiter beschäftigenden Metallunternehmens schildert die Sozialbeziehungen zwischen der Geschäftsführung und seiner Belegschaft (50% Bleiberanteil, Durchschnittsalter 48,3 Jahre, Alterspräferenz bei Neueinstellung zwischen 30 und 40 Jahre) als vertrauensvollen Zusammenhalt, „weil man auch mal das Firmenauto leihen kann, ... das ist alles kein Problem bei uns.“ Sein Bild von der Jugend ist eher negativ eingefärbt: „Die

wollen klar abgegrenzte und zugeschnittene Arbeit haben. Die sind kaum universell einsetzbar und was die alles im Kopf haben – Gewerkschaften und Mädchen und so weiter – die haben Probleme, die die eigentlich gar nicht haben.“ [VW 2000: ST 18]

Der Geschäftsführer eines Holzwerkes im Südharz, der bisher nur Beschäftigte über 40 Jahren rekrutierte und auch aufgrund fehlenden Ausbildungsengagements keine Jüngeren in seinem Betrieb beschäftigt, äußert die vernichtendste Kritik über die junge Generation: „Die Arbeitslust bei den Jugendlichen ist gleich Null. Die sind zu viel Freiheit gewohnt und bekommen noch zu viel Hilfe von außen – Arbeitslosengeld und Sozialhilfe und so. Dadurch sind die viel zu unmotiviert zu arbeiten.“ [VW 2000: NT1]

Die Frau des Geschäftsführers eines kleinen Metallbetriebes, verantwortlich für Buchhaltung und Verwaltung, bestätigt, dass der Pioniergeist in der Belegschaft nachgelassen hat, „aber der Pioniergeist fehlt vor allem bei den Jüngeren“. Dadurch kam es auch häufiger zu Konflikten zwischen den Generationen, so dass sich der Hallenmeister bei der Geschäftsführung mehrmals beschweren musste über die Jüngeren. „Bei Not-am-Mann können die sich nicht so leicht überwinden zuzufassen. Die sind unflexibel und egoistisch und sehen ständig auf die Uhr.“ [VW 2000: OT3]

Keine unbeträchtliche Zahl von Geschäftsführern weiß aber auch um die Notwendigkeit in ihren Betrieben die Altersstruktur zu verjüngen und versuchen sich dementsprechend zu arrangieren. Auf diese Weise bleibt den Geschäftsführern oftmals nichts anderes übrig, als die Konflikte zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten als „normalen Generationenkonflikt“ herunterzuspielen.

Der Geschäftsführer eines medizintechnischen Unternehmens übt deshalb auch keine substanzielle Kritik, zumal er eine Verjüngung der Belegschaft als unbedingt notwendig ansieht: „Die jungen Leute sind im Vergleich zu früher schnoddriger heute, das gefällt mir nicht. Die sind auch kritikempfindlicher, vor allem wenn Untergebene es mithören.“ [VW 2000: NT3]

Und ein Geschäftsführer aus einem vergleichbaren Fall (hinsichtlich der Verjüngungspolitik) aus dem Stahl- und Werkzeugbereich beschreibt die junge Generation mit „weniger Verständnis für Überstunden ... Die vergleichen auch mehr die Arbeitsbedingungen und den Verdienst bei anderen Arbeitgebern.“ [VW 2000: NT 7]

In den nächsten Jahren wird sich bei anhaltender Verknappung der Fachkräfte und der anstehenden Generationenablösung zeigen, ob diese Geschäftsführer bereit sind, die junge Generation mit ihren Fehlern und Forderungen auch anzuerkennen. Vor allem in Betrieben mit westdeutschem Management und einem modernen Personalstil haben die meisten Geschäftsführer schon heute ein grundlegend anderes Verständnis von der jüngeren, nachwachsenden Generation:

„Wer bei uns arbeitet, muss sehr flexibel sein. Die Jungen sind sehr flexibel, da habe ich keine negativen Erfahrungen in der Hinsicht gemacht.“ [VW 2000: OT1]

„Mit den Jüngeren im Betrieb gibt es keine Spannungen. Die haben Zuversicht über den eigenen Berufsweg und Zukunft ist für sie in unserem Betrieb absehbar.“ [VW 2000: ST11]

„Die Alten waren es gewöhnt jedes Problem lösen zu müssen, aber immer sehr technisch orientiert. Die ökonomische Effizienz bleibt dabei auf der Strecke. ... Die Neuen sagen, ihr habt hier Leute im Betrieb, die müssten mal ein paar Monate arbeitslos sein.“ [VW 2000: ST13]

„Die Jugend ist nicht schlecht. Ich war doch selber in so einer Halbstarken-gruppe mit Schmachtlücke und Elvismusik hören. Das gehört doch dazu. Sehen Sie nach Berlin: Die Revoluzzer von einst sind jetzt Minister!“ [VW 2000: MT3]

„Die Jungen stehen besser zur Firma als die Älteren. Die werden ja auch geschätzt und dürfen auch mal an die neuen Maschinen ran, nicht nur an die alten, wie in vielen anderen Betrieben.“ [VW 2000: ST7]

Vereinzelt stellen für einige der Geschäftsführer sogar die Älteren das Problem im Betrieb dar. Sie sind es, die die Leistungsbereitschaft der Jüngeren untergraben und das Klima vergiften, weil sie z.B. eine Aufwertung der Jüngeren nicht hinnehmen wollen. Hier zeigt der ostdeutsche Arbeitsspartaner seine widerspenstige Seite.

„Ja, mit den Älteren kann ich nichts anfangen. Die haben hier so eine Mentalität, die Arbeitsbummelei fördert und die sie unverschämt werden lässt (...) Das schlechte Arbeiten vor allem bei den Älteren ist wohl ideologisch begründet – ich weiß es nicht. Ein Junger hat mal Leistung gezeigt auf seiner Stelle, die vorher von einem Älteren besetzt war. Dem haben die Alten dann Schläge angeboten, können Sie sich das vorstellen.“ [VW 2000: ST2]

Was sich mit dem *Ende des Pioniergeistes* in den ostdeutschen Betrieben abzeichnet, muss sich für die Geschäftsführer nicht unbedingt nachteilig auswirken. Es lassen sich zwar leichte Tendenzen wachsenden Selbstbewusstseins zeigen, die sich vor allem bei den Jüngeren in aktiverer Orientierung auf die eigenen Arbeitsmarkt- und Entlohnungschancen ausdrücken. Daraus scheint aber keineswegs ein Anspruch nach gesteigerter Wahrnehmung von innerbetrieblichen Mitbestimmungsrechten zu erwachsen. Das individuelle Aushandlungsmuster, der „direkte Draht“ zum Chef, bleibt auch deshalb anerkannter Bestandteil der betrieblichen Sozialbeziehungen, weil innerbetriebliche Generationenkonflikte zu einem beträchtlichen Teil die Primärmacht der Beschäftigten schwächen dürften.

Erst wenn sich die Generationenablösung in den ostdeutschen Betrieben allmählich vollzogen hat und sich die Konsolidierungsgeschichte fortschreibt, könnte es Veränderungen am bisher gering geäußerten Interessenvertretungsanspruch geben. Für diesen Prozess dürften dann zwei Bedingungen die Handlungsmuster der Akteure zentral prägen. Zum einen vollzieht sich mit dem Generationenwechsel auf der Belegschaftsebene auch ein entsprechender Wechsel auf der Geschäftsführungsetage. Zum anderen kennzeichnen plötzlich Knappheit auf dem Arbeitsmarkt und Nachwuchsmangel die personelle Versorgungslage der Betriebe. Viele der jetzigen Geschäftsführer werden dann auf das ältere Personal länger angewiesen sein, als manchem von ihnen lieb sein wird.

### 6.1 Kein Ende des *personalwirtschaftlichen Moratoriums*:

#### **Trotz wirtschaftlicher Dynamik, kaum personalpolitische Strategiefähigkeit**

Ausgehend von den konjunkturbedingten Umsatzsteigerungen und der guten Geschäftslage in den ostdeutschen Betrieben des verarbeitenden Gewerbes, lässt sich wie 1998 auch durchaus eine weitere Dynamisierung in personeller Hinsicht beobachten. Allerdings erfolgten diese personalwirtschaftlichen Aktivitäten bei einigen Betrieben in einem nicht mehr ganz so überraschend hohem Maße, wie es noch fast zwei Jahre vorher der Fall war. Im Wesentlichen geht dies auf die Steigerung der Bedeutung des Ersatzbedarfes gegenüber dem Erweiterungsbedarf zurück. Dabei spielte der verrentungsbedingte Ersatz noch nicht die Rolle, die er in Zukunft spielen wird. Es galt mit den Neueinstellungen vor allem gestiegene betriebliche Kündigungen des von vielen Betrieben als Einbruchsjahr wahrgenommenen Jahres 1999, aber auch gestiegene Eigenkündigungen der Beschäftigten – und hier vor allem im qualifizierten, unternehmensbezogenen Dienstleistungssektor – zu kompensieren.

Der größte Teil der Untersuchungsbetriebe kommt dabei auch personalpolitisch einigermassen über die Runden. Es gibt auf den Arbeitsmärkten ein Angebot an gut qualifizierten Fachkräften, soweit es von den Betrieben gebraucht wird. Nur in seltenen Fällen kann ein Betrieb eine Stelle auf lange Frist nicht besetzen, weil er die einschlägige Qualifikation nicht findet. Die Feststellung, dass das Niveau der Bewerber sinke, bekommt man von den Beschäftigten zwar immer öfter zu hören, betrifft aber hauptsächlich die Nachfrager auf dem Ausbildungsstellenmarkt. Dass sich damit auch ein Fachkräfteproblem für die nahe Zukunft verbindet, wird von den meisten Beschäftigten wahrgenommen.

Es lässt sich jedoch eine deutliche Abgrenzung von Unternehmen vornehmen, die einen solchen, sich abzeichnenden Trend des Fachkräftemangels wohl sehen und beschreiben und einer Minderheit von Unternehmen, die bereits jetzt schon dazu gezwungen sind einen Strategiewechsel zu vollziehen. Aufgrund ihrer hohen Überalterung bekommen sie in bestimmten Qualifikationsfeldern schon jetzt Knappheit und Konkurrenz um industrielle Fachkräfte zu spüren. Es sind vor allem mittelgroße Un-

ternehmen, die als „Schrumpfbetriebe“ aus den Kombinatn hervorgegangen sind, eine verhältnismäßig frühe Konsolidierung erfuhren und gleichzeitig bisher keine überdurchschnittlich dynamische Entwicklung vollzogen haben. Diese Unternehmen mit Mitarbeiterzahlen in der Betriebsgrößenklasse zwischen 20 und 100 spüren deutlich, dass sie in wenigen Jahren bereits starke altersbedingte Abgänge haben werden. Die Unternehmen in dieser Größenordnung weisen vielfach eine jahrelange „Ausbildungslücke“ auf. Zugleich haben diese Unternehmen den „Vorteil“, dass sie nicht groß genug waren, um auch nach 1993 in größerem Maßstab Personalreduktionen über Sozialpläne durchführen zu müssen. Auf diese Weise wurden die älteren Beschäftigten gehalten und „durften“ im Betrieb alt werden. Diese mittlere Betriebsgröße verschafft ihnen nun den Vorteil, früher als die kleinen Neugründungen und auch früher als die großen Unternehmen noch vor dem Ende des Jahrzehnts – also dann wenn auch die Zugänge auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt aufgrund sinkender Schulabgängerzahlen nachlassen – Personalaustausch durch Verrentungsfälle durchzuführen.

Aber diese Betriebe konnten sich meistens nur dann tatsächlich verjüngen, wenn sie auch noch einen nennenswerten Erweiterungsbedarf zu organisieren haben. Denn die Problematik alterszentrierter Belegschaften kennzeichnet inzwischen viele klein- und mittelständische Industriebetriebe in Ostdeutschland. Vielen Geschäftsführern ist dies auch bewusst, ihre Antwort darauf verwies aber fast immer auf die „gleitende Korrektur“, die man jetzt allmählich angehen müsse. Der „Vorteil“ höherer Überalterung zu einer, gegenüber anderen Betrieben früher einsetzenden Fluidisierungsstrategie zur Korrektur der Altersstruktur wurde von diesen Betrieben in den letzten zwei Jahren häufig verspielt.

Es sei denn, sie mussten zudem noch den Erweiterungsbedarf aufgrund des florierenden Geschäftes bewältigen. Tatsächlich verbindet sich diese marktinduzierte Dynamik der Personalentwicklung häufig mit einem stark marktorientierten westdeutschen Management, das bereits mit Beginn ihres Engagements in einem Unternehmen in den neuen Bundesländern auch eine moderne, personalwirtschaftliche Aspekte berücksichtigende Verwaltung in den Betrieben aufgebaut hatte. Als Gegentyp lässt sich der monokratisch-paternalistische Geschäftsführer mit seinem durchaus auch konsolidiertem und florierendem Betrieb ausmachen, der aber eigentlich nicht

weiter wachsen will bzw. der steigenden Nachfrage nicht durch Aufgabe seiner vertrauten, von ihm aufgebauten Struktur nachkommen will.

Diese beiden gegensätzlichen Muster personalpolitischen Handelns lassen sich als häufigste Formen in der ostdeutschen Betriebslandschaft des verarbeitenden Gewerbes und der industrienahen Dienstleistungen identifizieren. Das wird aus einer Typologie deutlich, die einerseits die ökonomische Dynamik und andererseits die personalwirtschaftliche Strategiefähigkeit der Betriebe berücksichtigt.

Tabelle 6.1: Einordnung aller Untersuchungsfälle in eine Typologie entlang der beobachtbaren ökonomischen Dynamik und personalwirtschaftlichen Strategiefähigkeit (n=64) [VW 2000]

		Ökonomische Dynamik		
		hoch	stabil	gering
Personalpolitische Strategiefähigkeit	stark ausgeprägt	B2 ST7 B5 ST12 B8 ST13 C6 ST19 C8 OT2 ST6 MT1	E3 ST2	B10 NT4
		12 18,8%	2 3,1%	2 3,1%
	gering ausgeprägt	NT6 ST20 B6 ST21 ST3 NT3 ST9 MT2 ST10 MT3	E1 ST5 B3 ST11 B7 ST16 C7 NT5	ST17
		10 15,6%	8 12,5%	1 1,6%
	kaum vorhanden	C1 ST8 C2 ST14 C3 ST15 C4 ST18 ST4 NT2 ST23 MT4	E4 ST1 E5 NT7 B4 OT1 C5 OT3	E6 B11 E2 C9 E7 ST22 B1 ST22 B9 NT1
		12 18,8%	8 12,5%	9 14,1%

Die betriebswirtschaftlichen Indikatoren für Dynamik stellen dabei Auftrags- und Umsatzentwicklung, Marktintegration, Exportanteil und ebenfalls Personalwachstum als Ausdruck ökonomischen Erfolges der vergangenen Jahre sowie die subjektive Einschätzung zur gegenwärtigen und zukünftigen Geschäftslage der Geschäftsführer dar. Zur Bestimmung der personalwirtschaftlichen Strategiefähigkeit standen Indikatoren wie Praxis der Personalrekrutierung, Ausbildungsengagement, Qualifikationspolitik und das Verhältnis externer zu Binnenorientierung bei der Bewältigung künfti-

ger Personaldeckung zur Verfügung. Als wichtige Rahmenbedingungen der Einschätzung – gleichsam als Ausdruck eines sedimentierten Personalmusters – galten der Anteil von „Bleibern“ im Unternehmen, die Kündigungsquoten und Übernahme der Auszubildenden, also generell jede Form von Personalbewegung. Auf diese Weise lassen sich alle Untersuchungsfälle ohne größere Schwierigkeiten in einer 9-Felder-Tafel verorten (vgl. Tabelle 6.1).

Tabelle 6.2: Verteilung der Beschäftigten in den Untersuchungsbetrieben auf die einzelnen Felder der Typologie (n=64) [VW 2000]

		Ökonomische Dynamik			Gesamt
		hoch	stabil	gering	
Personalpolitische Strategiefähigkeit	stark ausge- prägt	808	132	67	1007
		23,3%	3,8%	1,9%	29,1%
	gering ausge- prägt	559	486	10	1055
		16,1%	14,0%	0,3%	30,5%
	kaum vorhan- den	930	331	141	1402
		26,8%	9,6%	4,1%	40,5%
Gesamt		2297	949	218	3464
		66,3%	27,4%	6,3%	100%

Anhand der Einordnung der Betriebsfälle in dieses Schema lässt sich gut zeigen, wie *ver-rückt*, im wahrsten Wortsinn, sich die Situation im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands darstellt. Der größte Teil der Betriebe und auch der beschäftigungswirksamste (vgl. Tabelle 6.2) liegt in dem Terrain, das sich aus ökonomischer Dynamik bei gleichzeitig schwacher personalwirtschaftlicher Orientierung ergibt. Anhand einer gegenüberstellenden schematischen Darstellung von idealer und tatsächlicher Verteilung soll deutlich gemacht und daraus weiter hergeleitet werden, wie kritisch sich diese Konstellation auf die Zukunftsfähigkeit der ostdeutschen Betriebslandschaft auswirken kann (vgl. Abbildung 6.1).

Es lässt sich somit deutlich zeigen, dass keineswegs von einer Mehrheit der Unternehmen auszugehen ist, die eine hinreichende personalwirtschaftliche Strategiefähigkeit entwickelt hätten. Besonders ähnliche Merkmale lassen sich dabei in den Be-



trieben innerhalb der Felder A, C, G und I beschreiben und im Vergleich lassen sich diese Betriebstypen im Hinblick auf ihr personalwirtschaftliches und (betriebs-)wirtschaftliches Handeln am besten voneinander abgrenzen, wobei Typ C praktisch so gut wie gar nicht vorkommt. Typ E lässt sich als *Organisation im Dilemma* charakterisieren, wobei das für die in der Typologie angrenzenden Betriebe in den Feldern B, D, F und H in ganz ähnlicher Weise gilt. Sie vereinen zugleich aber auch jeweils Merkmale der Prototypen (A, C, G, I), je nach ökonomischer Situation und personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Im Folgenden soll es anhand einer kurzen Charakterisierung um die klar abzugrenzenden Betriebstypen gehen:

Abbildung 6.1: Schematische Darstellung beobachteter und idealer Verteilung der Betriebe entlang der Dimensionen ökonomischer Dynamik und personalwirtschaftlicher Strategiefähigkeit [VW 2000]

<b>Beobachtete Verteilung</b>		ökonomische Dynamik		
		+	0	-
Personalwirtschaftliche Strategiefähigkeit	+	A	B	C
	0	D	E	F
	-	G	H	I

<b>Idealverteilung</b>		ökonomische Dynamik		
		+	0	-
Personalwirtschaftliche Strategiefähigkeit	+	A	B	C
	0	D	E	F
	-	G	H	I

**Typ A:**      *Ökonomisch erfolgreiche Betriebe mit modernen versachlichten Personalstrukturen und transparenter Entlohnung*

Nur in sehr wenigen Fällen wird dieser Typ von ostdeutschen Traditionsbetrieben mit autokratisch-paternalistischen Geschäftsführern repräsentiert, in der Regel hat dann ein westdeutscher Stellvertreter oder Personalverantwortlicher Teile einer proaktiven Personalpolitik neben dem herkömmlichen Muster informeller Praxis und Reproduktion der homogenen Belegschaft erfolgreich etabliert. Der größte Teil dieser Betriebe wird aber tatsächlich von einem modernen westdeutschen, manageriell orientierten Geschäftsführer geleitet, der die Ausbildungsaktivitäten im Betrieb wieder angeschoben hat, der bewusst durch Rekrutierung und Ausbildung einen Generationenwechsel im Betrieb herbeiführt.

Innerhalb dieses Betriebstypus lassen sich noch einmal zwei Abgrenzungen ziehen. Bei der einen Gruppe handelt es sich um kleine, hochinnovati-

ve und -produktive Anbieter von produktionsnahen und F+E-intensiven Dienstleistungen. Die Altersstruktur stellt noch kein Problem dar, die Qualifikationen der Mitarbeiter liegen auf sehr hohem und sehr ähnlichem Niveau und die Entlohnung orientiert sich am öffentlichen Beschäftigungssystem aufgrund der Nähe zu Forschungsinstituten und Universitäten. Diese Betriebe lassen sich gut als „Akademikerbetriebe“ beschreiben

Die andere Gruppe von Betrieben weist schon eine deutlich heterogenere Qualifikationsstruktur auf, üblicherweise ein Mix aus Facharbeiter- und einem beträchtlichem Anteil von Ingenieursqualifikationen. Dies sind die erfolgreichen, wachsenden Industriebetriebe, die häufig schon einen personalwirtschaftlichen Strategiewechsel eingeleitet haben aufgrund der Altersstruktur oder dem sich abzeichnenden Fachkräfte- und Nachwuchsmangel. Am weitesten sind dabei die Betriebe mit einer sehr heterogenen, anspruchsvoll zu reproduzierenden Qualifikationsstruktur und die vor wenigen Jahren noch auf einen sehr hohen Altersdurchschnitt verwiesen haben.

Angesichts eines westdeutschen Geschäftsführeranteils in der untersuchten Stichprobe von rund 18% ist es schon bemerkenswert, dass die auch in personalwirtschaftlicher Hinsicht modernsten Unternehmen überwiegend „westlich“ geprägt sind. Das zeigt sich auch daran, dass der größte Teil diese Betriebstyps weitestgehend nach Tarif entlohnt. Im Falle eines Unternehmens ist mit der Gewerkschaft und dem Betriebsrat ausgehandelt worden, entsprechend dem westdeutschen Mutterhaus nach „Westtarif“ zu entlohnen. Ganz ähnlich sieht es bei den Mitbestimmungsstrukturen aus. Hier bestätigt sich ein Befund, auf den auch Artus, Schmidt und Sterkel (2000) hinweisen: In westdeutsch geprägten ostdeutschen Betrieben sind Anerkennungsstrukturen zwischen Geschäftsführern und kollektiven Vertretern von Arbeitnehmerinteressen viel selbstverständlicher als dies in reinen Ost-Betrieben der Fall ist.

*Typ G: Unternehmen mit asymmetrischer Kompetenz:  
ökonomisch erfolgreich – personalwirtschaftlich kaum zukunftsfähig*

Die zweite große Gruppe der ökonomisch erfolgreichen Betriebe zeichnet eine außerordentlich einseitige Strategieausprägung im technisch-organisatorischen und zum Teil auch im kaufmännischen Bereich aus. Hier lassen sich mittelgroße Unternehmen finden, die durchaus als konkurrenzfähige, erfolgreiche *Global Player* angesehen werden können. Zugleich verfügen diese Unternehmen noch nicht einmal in Ansätzen über eine Strategie, jene Qualifikationsbasis, der sie gegenwärtig noch den Erfolg verdanken, im Generationenzyklus zu reproduzieren. Viele dieser Betriebe sind geradezu auf jenen Alterstyp fixiert, der die Mitarbeiterbasis der Vergangenheit bildete, und verdeutlichen mit antijuvenilen Statements, wie wenig sie von einem Generationenwechsel im Betrieb ausgehen.

In diesen Betrieben walten die *paternalistischen Monokraten*, die davon ausgehen können, dass ihre *Arbeitsspartaner* für die Erfüllung der geforderten Leistung, des schnell fertigzustellenden Auftrags und notfalls mit Überstunden auch am Wochenende zur Verfügung stehen. Im Rekrutierungsfall können sie, so ihre Wahrnehmung, auf zahlreiche Arbeitslose in

der Region jederzeit beliebig zurückgreifen. Sollte das Angebot nicht ausreichen, können sich die Geschäftsführer auf das Sozialkapital ihrer Beschäftigten verlassen oder notfalls gilt es sich zu überlegen, ob man die fehlende Qualifikation nicht beim Konkurrenzbetrieb in der Region abwirbt. Für solche Flexibilitäten erweist sich das interne Entlohnungssystem, dessen Strukturierung und Eingruppierungsregeln häufig nur der Geschäftsführung bekannt sind, als wichtigstes rekrutierungspolitisches Instrument. Mitunter wird inzwischen auch wieder ausgebildet, aber trotz der weitestgehend problematischen Altersstruktur in diesen Betrieben sind sich die meisten Geschäftsführer nicht sicher, ob sie diese dann auch wirklich übernehmen wollen.

In dieser Gruppe von Betrieben lässt sich noch ein Typ besonders pointiert abgrenzen. Diese kleineren Konfigurationen aus Geschäftsführern und ihren 20 bis 40 Beschäftigten scheinen sich „nur“ zusammengefunden zu haben, um ihr eigenes Überleben weitestgehend zu sichern. So wie sich ein großer Teil dieser Mitarbeiter soweit in diesem Betrieb eingerichtet hat, dass es bis „zum sicheren Hafen der Rente“ reicht, wie es ein Beschäftigter wörtlich ausdrückte, halten es auch die Geschäftsführer mit ihrem Betrieb. „Wenn wir keine Fachkräfte finden können“, so gaben es einige von ihnen mitunter resignativ zu Protokoll, „dann wird der Betrieb eben aussterben.“ [VW 2000: MT4]

*Typ I: Unternehmen mit fehlenden Kompetenzen  
und geringen Erfolgsaussichten: die sterbende Organisation*

Was sich bei einigen Betrieben des Typs mit asymmetrischer Kompetenz erst in Ansätzen abzeichnet, scheint bei den hier zugeordneten Unternehmen praktisch schon Realität zu sein. Hier finden sich die Betriebe, in denen im Insolvenzverfahren gerade die Abwicklung organisiert wird, in der Regel aber natürlich nicht weil aus Personalgründen das Geschäft nicht mehr weitergeführt werden kann, sondern wegen mangelnder Zahlungsfähigkeit, fehlender Produktivität und der Verdrängung aus dem Wettbewerb.

Wenn die Geschäftsführer noch motiviert sind – und tatsächlich äußerten sich einige in diesem Sinne – versuchen sie in den nächsten Jahren ein neues Geschäftsfeld aufzurollen oder effektiver die alten Kunden wieder zurückzugewinnen. Hier hat aber jeweils die Festigung der (betriebs-)wirtschaftlichen Restrukturierung Priorität weit vor der personalwirtschaftlichen Strategiebildung. Sie fangen im Prinzip wieder wie vor zehn Jahren noch einmal neu an und werden sich um ihren Personalbestand oder die Rekrutierung erst bewusst kümmern können, wenn Fachkräfteknappeheit und die demographische Lücke den Arbeitsmarkt erreicht haben.

*Typ E: Ökonomische Stagnation mit schwach ausgeprägter  
Strategiekompetenz: Organisationen im Dilemma*

Es handelt sich hier um Unternehmen mit geringer ökonomischer Dynamik und wenigen personalpolitischen Modernisierungsimpulsen. Diese Betriebe

stoßen vereinzelt schon an ihre Grenzen, bekommen die wachsende Fachkräfteknappheit auf dem Arbeitsmarkt spüren, müssen sich aber auch nachhaltig um eine weitere Stabilisierung ihrer ökonomischen Situation kümmern. Vereinzelt findet bereits ein moderates Umsteuern in der betrieblichen Deckungsstrategie statt. Viele Unternehmen haben ihr Ausbildungsengagement verstärkt, hoffen aber, die Jungen unter das Regime der arbeitskulturell hegemonialen *Arbeitsspartaner* zu bringen, um keinen Bruch in den angestammten Sozial- und Kooperationsbeziehungen zu riskieren. Wenn überhaupt Neueinstellungen in der Vergangenheit vorgenommen werden konnten, standen ihnen aber in der Regel immer noch berufserfahrene, zuverlässige Stellenbewerber vom Arbeitsmarkt zur Verfügung oder man versuchte vom Konkurs oder von Entlassungen anderer Firmen zu profitieren.

Mit einer problematischen Altersstruktur muss keineswegs zwingend eine entsprechende Ausbildungsaktivität einhergehen. Selbst wenn diese in der Vergangenheit gesteigert wurde, ging sie in der Regel nicht mit Übernahmen der Ausgebildeten einher. Begründet wurde dieses Engagement oftmals nicht einmal mit dem für die Firma einschlägigen Qualifikationsbedarf sondern mit der Verantwortung, die man gegenüber den Jungen doch zu erfüllen habe – übrigens ein Befund aus der 98er VW-Erhebung.

Für die jeweilige Region stellen diese Betriebe aufgrund ihrer hohen Stabilität meistens wichtige Beschäftiger dar. Aber durch die fehlende Dynamik, sowohl in personeller als auch ökonomischer Hinsicht, fielen in der Vergangenheit kaum Ersatz oder Erweiterungen an. D.h., hier lassen sich gemeinsam allmählich alternde Belegschaften finden, die noch auf lange Zeit wenig Anlass zur Einleitung von Verjüngung geben werden.

## **6.2 Kein Ende des *lohnpolitischen Moratoriums*:**

### **Der weitgehend stillgelegte Lohnkonflikt im Betrieb**

Trotz der bekanntermaßen tariffernen Entlohnungspraxis im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands verfügt der größte Teil der Betriebe, sei es aus Gründen ehemaliger Tarifbindung oder sei es aus einer „Orientierungsnot“ heraus, über ein eigenes Entlohnungssystem, das sich vom grundlegenden Aufbau nicht so sehr von den tariflichen Modellen unterscheidet. Die wesentlichen Unterschiede liegen vor allem natürlich zum einen im Entlohnungsniveau und zum anderen in einer anderen Gewichtung der Entlohnungskriterien. Neben Qualifikation und Arbeitsanforderungen sind es vor allem Leistungskriterien, die die Zusammensetzung des Entgelts wesentlich mit beeinflussen. Zugespißt führt das zu einer *Polarisierung des Entlohnungsmusters*: In der Regel entlohnen die ostdeutschen Betriebe entweder stark leistungsorientiert,

also eben nach Art der Tätigkeit und des Engagements, oder sie entlohn nach „erworbenen“ feststehenden, nicht entwertbaren Kriterien, also nach beruflicher Qualifikation und Betriebszugehörigkeit. Es lassen sich nur selten Zwischentypen identifizieren.

Dabei verfügt der dominierende verbetrieblichte, leistungsorientierte Entlohnungstyp über einen großen Variantenreichtum an leistungsbezogenen Lohnkomponenten und Anreizsystemen bis hin zur Umfunktionierung klassischer Sozialbezüge zu indirekten Leistungsprämien. Damit neigt dieser Typ nicht nur zu einer einfachen Subjektivierung der Leistungsbezugsgrößen aufgrund „einer stärkeren Gewichtung potential- und verhaltensbezogener Merkmale“ (Bahnmüller 2000: 14), sondern auch zu einer zweiten Subjektivitätsdimension durch die praktizierte, teilweise „instinktiven“ Geschäftsführerbewertungen der einzelnen Arbeitsleistungen. Gerade diese *doppelte Subjektivität bei der Leistungsvergütung* kann als weiterer Indikator für den Geschäftsführerstil eines monokratischen Paternalismus angesehen werden und festigt damit die bestehende innerbetriebliche Machtasymmetrie. Alle Indizien sprechen dafür, dass die Bedeutung leistungsbezogener Lohnsysteme in Zukunft weiter wachsen wird, vermutlich auch, weil sie leichter durchsetzbar werden angesichts zunehmender Heterogenität der Belegschaften in den nächsten Jahren.

Mit dem Befund der hohen Bedeutung Leistung anreizender Lohnkomponenten ergibt sich scheinbar ein Widerspruch zu einem anderen wichtigen Kennzeichen und Befund des Entlohnungsmusters in der ostdeutschen Industrie. Die *geringe Lohnspreizung* deutet eigentlich auf egalitäre Grundsätze der betrieblichen Lohnpolitik hin und dürfte keine nennenswerten Ungleichbehandlungen zulassen. Das Entlohnungsmuster bedient aber zugleich beide Ansprüche: Das Lohn-Leistungs-System sorgt im Sinne der Geschäftsführung für eine optimale Ausnutzung und Anreizung der Leistungspotenziale der Belegschaft. Die hohe Homogenität, der Anpassungsdruck und das Anreizsystem sorgen gleichzeitig für weitestgehend ähnliche Leistungsverausgabung der Beschäftigten. Auf diese Weise kommt keine auffällige Lohnspreizung zustande, die den Egalitätsvorstellungen der Beschäftigten entgegenstehen würde.

Von den Beschäftigten gibt es kaum ein Drängen zur Änderung der Entlohnungsgrundsätze, so dass den Geschäftsführern die fortgesetzte Verbetrieblichung nicht zu einem innerbetrieblichen Konfliktthema wird. Diese Wahrnehmung spricht für die

These des *weitgehend stillgelegten Lohnkonfliktes*. Ein internes Entlohnungssystem – von dem wir inzwischen wissen, dass es vor allem durch seinen hohen Subjektivitätsgrad und den vordergründigen Charakter, Leistung anzureizen, die Machtasymmetrie zugunsten der Beschäftigten stärkt – hat in dem betrieblichen Gefüge also auch die Funktion das Egalitätsbedürfnis der Beschäftigten zu befriedigen. Das weitestgehend homogene Leistungspotenzial der Beschäftigten verschleiert dabei den eigentlichen, Differenz befördernden Charakter des Entlohnungsmusters. Auch die Geschäftsführer sitzen manchmal einer solchen Selbsttäuschung auf oder verteidigen diesen lohnpolitischen Konservatismus. In einem großen Teil der Betriebe ist damit die Lohnfrage – nicht nur durch die fehlenden Primär- und Sekundärmachtstrukturen – arbeitspolitisch kein Thema und wird nicht offen und konstruktiv diskutiert.

Die hohe Explikationsresistenz sorgt für eine weitere Einschränkung wichtiger Kommunikationsfunktionen, die die betrieblichen Akteure als Informanten und Signalträger in ihre direkte Umgebung und Region hinein auch zu leisten hätten. Als Übermittler von betrieblicher Dynamik bzw. Stagnation kommt dabei den Beschäftigten eine bedeutende Rolle zu. In vielen Regionen kommt es aber aufgrund eben dieser fehlenden Signale häufig zu einem Agieren der Betriebe, das sich als „erfolgreich im Verborgenen“ charakterisieren lässt. Ähnlich passiv verhalten sich die Beschäftigten in Beziehung zu ihrem eigenen Schicksal. Sie nehmen zwar durchaus wahr, dass sie zu harten Konditionen arbeiten und dass sich auf dem Arbeitsmarkt mitunter die eine oder andere Verbesserungschance für sie bietet, aber die Umsetzung einer solchen Option wird nur unter ganz besonders günstigen Bedingungen – „Es müsste schon ein Superangebot sein!“ – in Erwägung gezogen.

Die Befunde zeigen, dass die Betriebe bisher unter den glücklichen Umständen operieren konnten, von ihren Beschäftigten kein Akteursverhalten mit auf den Arbeitsmarkt bezogenen rationalen Abwägungen von Chancen und Optionen befürchten zu müssen. Diese außerordentlich hohe Bindung an den Betrieb schafft aber nicht nur Stabilität in der betrieblichen Organisation, sie sorgt auch für eine Blockierung eines ständigen Austausches zwischen Arbeitsmarkt und Betrieben. Das lässt sich sowohl anhand der gering ausgeprägten Kündigungsaktivitäten von Seiten der Beschäftigten zeigen als auch an deren Scheu, höhere Löhne angesichts der sich bessernden betrieblichen Geschäftslage oder der sich zuspitzenden Arbeitsmarktlage zu fordern.

Einen wesentlichen Beitrag zu der Zurückhaltung dieser konfrontativen Formen von Interessenhandeln lässt sich auf das Fehlen versachlichter Aushandlungsstrukturen zurückführen. Somit trägt auch der Verzicht auf die Realisierung formeller Mitbestimmungsrechte als eine weitere Tugend des *ostdeutschen Arbeitsspartaners* zu einer weiteren Verzögerung des *Endes des lohnpolitischen Moratoriums* bei. Die Wahrnehmung der informellen Wege, dem „guten Draht“ direkt zum Chef, die von der Geschäftsführungsetage ausdrücklich offen gehalten werden, geht mit der Anerkennung des autokratisch-paternalistischen Charakters des betrieblichen Regimes einher.

Auch der Wandel in den Sozialbeziehungen, der sich mit dem *Ende des Pioniergeistes der Anfangstage* charakterisieren lässt, muss sich für die Geschäftsführer nicht unbedingt nachteilig auswirken. Es lassen sich zwar leichte Tendenzen wachsenden Selbstbewusstseins zeigen, die sich vor allem bei den Jüngeren in aktiverer Orientierung auf die eigenen Arbeitsmarkt- und Entlohnungschancen ausdrücken. Daraus scheint aber keineswegs ein Anspruch auf gesteigerte Wahrnehmung von innerbetrieblichen Mitbestimmungsrechten zu erwachsen. Das individuelle Aushandlungsmuster bleibt auch deshalb anerkannter Bestandteil der betrieblichen Sozialbeziehungen, weil innerbetriebliche Generationenkonflikte zu einem beträchtlichen Teil die Primärmacht der Beschäftigten schwächen dürften.

Für die Lösung des lohnpolitischen Dilemmas, vor dem sich die Geschäftsführer sehen – also höhere und tarifgebundene Löhne und Gehälter für alle zu zahlen oder die, für die betriebliche Sozialordnung belastendere Variante einer stärkeren Lohnspreizung als bisher zu akzeptieren –, zeichnet sich mit dieser Perspektive einer Stärkung des individuellen Aushandlungsmusters und der wachsenden Bedeutung subjektiver Lohn-Leistungs-Systeme dementsprechend eher eine negative Aussicht für die Zukunft des Flächentarifvertrages und der Wahrnehmung formeller Mitbestimmungsformen in Ostdeutschland ab.

### 6.3 Kein Ende der Segmentation:

#### ***Der doppelt blockierte Arbeitsmarkt***

In den ostdeutschen Betrieben steht ein grundlegender Wandel noch bevor. Die betrieblichen Akteure nehmen durchaus Veränderungen der Rahmenbedingungen wahr, setzen sie aber im besten Fall nur in Bezug zum eigenen Betrieb bzw. zur eigenen Person. Dass die zur Zeit noch schleichende Erosion der Determinanten des personal- und auch des lohnpolitischen Moratoriums sich durch die gleichermaßen wachsende Relevanz auch für die anderen Betriebe resp. ihrer Akteure beschleunigen wird, ist nur sehr wenigen Geschäftsführern bewusst. Damit wird absehbar, dass viele Akteure die Änderung der Rahmenbedingungen ab einem bestimmten Zeitpunkt als schlagartig beschreiben und erst dann als folgenreich für ihre Unternehmungen wahrnehmen werden.

Entsprechend der sporadischen Wahrnehmung der Problematik kennzeichnen die Reaktionsmuster der Akteure – von Strategiemustern kann man somit eigentlich nicht sprechen – geringe Ausprägungen langfristigen, nachhaltigen Handelns. Im Fall der Betriebe heißt das, der personalwirtschaftlichen Seite unternehmerischen Handelns wird zugunsten eines betriebswirtschaftlichen Handlungsmusters wenig Beachtung geschenkt. Das betrifft sowohl Bereiche wie Rekrutierung, Personalentwicklung, und -motivation. Angesichts sich verknappender Fachkräfteressourcen, auch aufgrund der sich abzeichnenden demographischen Entwicklung, würde nachhaltiges personalwirtschaftliches Handeln eine Reservepolitik erfordern, die morgigen Bedarf schon heute erkennen muss. Des Weiteren müssten sich Qualifizierungsschritte in den Betrieben abzeichnen, die sowohl für die Bestandssicherung des vorhandenen Wissens durch Weitergabe an die Jüngeren als auch für eine gleichermaßen motivierende Aufwertung des vorhanden Qualifikationsstammes sorgt (vgl. dazu auch Buschmann, Pawlowsky 1999). All das ist in den untersuchten Betrieben kaum auszumachen.

Von Seiten der Beschäftigten gibt es gleichermaßen aus Ablehnung oder Unkenntnis wenig Nachfrage nach diesen Instrumenten. Dass sich für sie die künftige Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt als günstig erweisen könnte, weil sie für eine Stärkung sowohl der Primärmacht- als auch der Arbeitsmarktposition sorgen könnte, wird bisher kaum wahrgenommen. Vereinzelt wissen Berufsgruppen zwar um ihre Knappheit am Arbeitsmarkt, ziehen daraus aber weder einen Nutzen für sich, noch erwächst



daraus eine Stärkung von Kollektivbewusstsein und Interessenhandeln. Somit muss sich das schwache Reaktionshandeln der Beschäftigten an keiner Form von Widerstand reiben und bewirkt letztendlich eine weitere Stärkung der Machtasymmetrie.

Denn die Geschäftsführer neigen dazu, die Instrumentarien ihres bisherigen Handlungsmusters in modifizierter und intensivierter Form anzuwenden, um auf diese Weise innerbetrieblich wieder die Handlungsbedingungen herzustellen, die sie und ihre Beschäftigten gewohnt sind. Im Zuge einer Retraditionalisierung erreichte betriebliche Standards, wie die ausgeprägte Belegschaftshomogenität, Normalarbeitsverhältnis, Leistungsdruck und Leistungsbereitschaft, gilt es zu erhalten. Modernisierungs- und Formalisierungstrends betrieblicher Arbeitsorganisation, Mitbestimmung und Interessenhandeln werden durch Aufrechterhaltung informeller und hochgradig subjektiver Kommunikationswege funktionierende – nicht zwangsläufig funktionelle – Äquivalente entgegengesetzt.

Festzuhalten bleibt aber auch, dass dieses Muster in den letzten Jahren genauso für Etablierung von Lohnbescheidenheit und ein geringes Bedürfnis der Wahrnehmung formell eingeräumter Primärmachtpositionen sorgte, und damit einer Reihe von Betrieben einen entscheidenden Beitrag zu ihrer erfolgreichen Konsolidierung lieferte. Gerade in den Regionen, wo sich der Arbeitstyp und die Tugenden des „Arbeitsspartaners“ beobachten lassen – eine Charakterisierung, die große Zustimmung auch bei Fachvertretern, Geschäftsführern und Gewerkschaftern erfährt – entwickelte sich in den Betrieben des verarbeitenden Gewerbes eine beeindruckende Dynamik. Unternehmen in Südthüringen und Chemnitz scheinen in besonderer Weise von diesen *konservierten Tugenden* zu profitieren. Anders ist kaum erklärbar, wieso Thüringen das „Schlusslicht beim Lohnniveau“ (Thüringens DGB-Chef Frank Spieth in einer Pressemitteilung des DGB vom 24.1.2000) ist – und hier ist wiederum Südthüringen besonders hervorzuheben aufgrund seiner direkt angrenzenden Lage zu den „Hochlohnländern“ Bayern und Hessen – und sich in Sachsen vergleichbare Entwicklungen wie z.B. die außerordentlich geringe Bedeutung des Flächentarifes beobachten lassen. Damit zeugt eine Bescheidenheitspolitik der Beschäftigten nicht nur von gering ausgeprägter Konfliktfähigkeit, sondern auch von einer hohen Rationalität: Läuft es im Betrieb gut, und dafür können leistungsbereite Beschäftigte in einem gewissen Maße sorgen, sichern sie sich weitere Legitimation der implizit zugesagten, hohen Beschäftigungssicherheit nach innen und nach außen zu. Zugespitzt könnte man

formulieren, die Selbstbeschränkung auf das Unternehmen und die Eskamotierung von Arbeitsmarktoptionen führt eigentlich zu einer „negativen Bleibeprämie“, wofür im Übrigen auch die geringe Bedeutung des Senioritätsprinzips in der Entlohnung spricht.

Mit dem zur Zeit noch schleichend wachsenden Problemdruck kommt somit nicht so schnell – wie nach der ersten VW-Erhebung 1998 noch erwartet – eine radikale Änderung der Handlungsmuster betrieblicher Akteure in Gang. D.h., von der betrieblichen Seite ist weiterhin kaum eine wesentliche Dynamisierung hinsichtlich ihrer Austauschaktivitäten von Arbeitskräften mit dem externen Arbeitsmarkt zu erwarten. Der größte Teil der Stellenbesetzungen geht weiterhin am Arbeitsamt vorbei. Darüber gibt man sich auch in den Arbeitsverwaltungen keinen Illusionen hin. Fachvertreter rechnen mit 50% bis 60% vermittelter Stellen, die erst gar nicht bei den Arbeitsämtern registriert werden. Es könnte sogar durch weitere innerbetriebliche Reorganisations- und Anpassungsprozesse eher noch zu einer weiteren Verfestigung der Austauschbarrieren kommen. So wird z.B. die sich abzeichnende *wachsende Bedeutung der subjektiven Lohn-Leistungs-Systeme* nachhaltig für geringe Notwendigkeiten zur Formierung von internen Arbeitsmärkten, Karrierewegen oder anderen professionellen Motivationsstrategien sorgen, die als relativierendes Element immer den externen Arbeitsmarkt mit in den Blick nehmen müssen.

Mit der geringen Ausbildungsbereitschaft vieler Betriebe, den fehlenden Motivationsstrategien jenseits des subjektiven Leistungslohns und ihrer die gewohnte Belegschaftshomogenität reproduzierenden Rekrutierungspolitik lassen sie auch kaum Ansätze eines Wandels erkennen. Auch die Beschäftigten und bisher von außen Hinzukommenden akzeptieren die zentralen und stark zugangslimitierenden Allokationsprinzipien dieses autarken Teilarbeitsmarktes und tragen damit wesentlich zu einer Verfestigung der Abschließung der Betriebe von ihren Umwelten bei. Einen weiteren Beitrag dazu liefern die bereits vorhandenen alterszentrierten Beschäftigtenstrukturen in den Industriebetrieben und ihre fehlenden Ansätze zur Heterogenisierung. So wie sich Arbeitsorientierung und Erwerbsneigung der Beschäftigten auf der einen Seite und Entwicklung des Rentenversorgungssystems mit der sich abzeichnenden Tendenz zu längerer Lebensarbeitszeit auf der anderen Seite gegenwärtig darstellen, ist von einem *längerfristigen innerbetrieblichen Hegemonieablösungsprozess* auszugehen.

Damit sollte deutlich werden, dass Beschäftiger und Beschäftigte in gleichem Maße einen Beitrag zu der Blockierung des Arbeitsmarktes leisten, so dass man also von ihr in doppelter Hinsicht sprechen kann:

- *Geschäftsführer:*

- Institutionenvermeidung und hohe Beschäftigungsstabilität*

Die Strategie der Vermeidung arbeitsmarktrelevanter Institutionen in der betrieblichen Personalpolitik und die tatsächliche Schließung der homogenen Betriebsbelegschaften gegenüber dem Arbeitsmarkt durch eine ausgeprägte Selbstversorgermentalität erfährt außerdem also noch eine Verstärkung durch das Verhalten auf der Beschäftigtenseite. Hohe Loyalität und Betriebsbindung sorgen nicht nur für geringe betriebliche Kündigungsaktivitäten durch die Geschäftsführer, sie führt auch zu wenig Personalbewegungen aufgrund von Eigenkündigungen der Beschäftigten.

- *Beschäftigte:*

- Ausblendung des Arbeitsmarktes*

Natürlich spielt dabei auch eine große Rolle, dass der Altersschwerpunkt der Belegschaften, vor allem in den Industriebetrieben, dazu führt, dass Eigenkündigungen trotz geringer Verdienste, eines harten Arbeitsalltags und Überstunden kaum in Erwägung gezogen werden. Mit den vorliegenden Befunden ist davon auszugehen, dass neben dem Alter eine gering ausgeprägte Orientierung der Beschäftigten auf den Arbeitsmarkt gleichermaßen für die hohe Stabilität in den Betrieben sorgt. Trotz knapper werdender Fachkräfte in bestimmten Qualifikationssegmenten erhöht sich keineswegs die Neigung – wenigsten von Seiten einiger gut qualifizierter Belegschaftsmitglieder – zu einer Stärkung der individuellen Primärmachtposition. Tatsächlich zeigt sich, dass bisher nur wenige Geschäftsführer die Erfahrung machten, dass Beschäftigte unter Androhung der Kündigung mehr Lohn verlangten, solange das Entlohnungssystem nicht als willkürlich erscheint, sondern Kriterien innerbetrieblicher Gerechtigkeit bzw. Egalitätsansprüche erfüllt. Dieser Indikator erlaubt die Vermutung, dass es von der Beschäftigtenseite auch hinsichtlich der Lohnorientierung kaum Bezüge auf den regionalen oder berufsfachlichen Arbeitsmarkt gibt.

Zu der bewussten Ausblendung des Arbeitsmarktes durch die Beschäftigterseite kommt also noch eine eher unbewusste Nicht-Orientierung auf den Arbeitsmarkt durch die Beschäftigten in den Betrieben hinzu – deshalb wird hier von einem *doppelt blockierten Arbeitsmarkt* gesprochen.

Die augenscheinliche Konsequenz dieser Abschließung der Betriebe nach außen ist die *Zementierung der Arbeitsmarktsegmentation*, wobei die Trennungslinie also nicht zwischen Stamm- und Randbelegschaften in den Unternehmen, sondern zwischen Arbeitsplatzinhabern und Arbeitslosen verläuft. Es etabliert sich zehn Jahre nach dem Umbruch immer deutlicher eine *gespaltene ostdeutsche Arbeitsgesellschaft* mit

genügsamen, qualifizierten Facharbeitern auf der einen, Sozialstaatsklientel auf der anderen Seite. Während die einen Arbeit monopolisieren und bereit sind auch in sehr hohem Umfang Überstunden zu leisten, Wochenendarbeit akzeptieren, um Aufträge termingerecht zu erledigen, sind die anderen gezwungen, die auf diese Art erwirtschafteten Sozialbeiträge in Anspruch zu nehmen. Diese strukturelle Spaltung der Arbeitsgesellschaft findet mittlerweile ihre Entsprechung in Stigmatisierungsmechanismen: Wer drin ist, ist qualifiziert und leistungswillig, wer draußen ist, unqualifiziert und nicht leistungsbereit.

Die sich jetzt bereits deutlich abzeichnende *Mis-Match*-Situation auf dem Arbeitsmarkt wird durch Fehlsteuerungen im System staatlich geförderter Berufsaus- und Weiterbildung noch verstärkt. Die zum Teil dramatisch an den Realitäten des betrieblichen Bedarfs vorbeigehenden staatlichen Steuerungsversuche in der Bildungs- und Ausbildungspolitik der neuen Bundesländer verführt die Betriebe nun wieder zu entsprechenden Schuldzuweisungen und „Einigelungsstrategien“. Die wechselseitige Abschottung zwischen der gesellschaftlichen Mesoebene „Betrieb“ und den intermediären gesellschaftlichen Institutionen verfestigt sich weiter. Auch die nutzbaren Qualifikationspotenziale, die extern erzeugt werden, bleiben dem betrieblichen Nutzungskontext verschlossen. Die Betriebe schmoren qualifikatorisch gleichsam im eigenen Saft und die Arbeitslosen bleiben auf der Reservebank und werden trotz umfangreicher Qualifizierungs- und Aufwärmmaßnahmen nicht auf das Spielfeld gelassen.

#### **6.4 Ausblick:**

##### **Steht der ostdeutschen Industrie ein zweiter *Umbruch* bevor?**

Trotz dieser drei klaren, zentralen Befunde der vorliegenden Arbeit hinsichtlich der personalpolitischen Strategiefähigkeit der Betriebe, ihres Entlohnungsmusters und ihrem Beitrag für die anhaltende und außerordentliche Arbeitsmarktsegmentation muss ein großes Fragezeichen am Ende dieser Arbeit bleiben. Denn ein Ende des „Ausnahmezustandes“ im Beschäftigungssystem und auf dem Arbeitsmarkt scheint keineswegs in Sicht zu sein. Fest steht nur, die Rahmenbedingungen, auf die sich das bisherige Handeln der betrieblichen Akteure stützen konnte, werden wegbrechen und neue Handlungsmuster werden erforderlich sein. Das dritte Jahrzehnt nach dem

Umbruch im ostdeutschen Wirtschafts- und Beschäftigungssystem wird nun im Zeichen eines neuen, nämlich demographischen Umbruchs stehen. Zu erwarten ist also eigentlich kein sich evolutionär vollziehender *sozialer Wandel*, denn der im Prozess der Strukturbildung praktizierte Rekurs auf Traditionalität birgt Gefahren neuer Diskontinuität.

Es kann eine zunehmende Knappheit von Humanressourcen auf dem Arbeitsmarkt durch die Gleichzeitigkeit der demographischen Konstellation einer Überalterung in den Betrieben und dem nicht mehr nachkommenden Nachwuchs erwartet werden. Dies wird die Geschäftsführer mit Situationen konfrontieren, die sie nicht gewohnt sind: fordernde, nicht ewig bleibende Beschäftigte, Junge mit ganz anderen Vorstellungen über Mitbestimmung und Entlohnungspraxis im Betrieb, neue Anforderungen an Personalpolitik, Rekrutierungs- und Motivationsstrategien usw.

Ob sich aus diesem wachsenden Druck eine moderne Perspektive für die ostdeutschen Betriebe ergibt, steht allerdings dahin, denn gegenwärtig spricht noch nichts dafür: Die hohe Traditionalität lässt ein langes Festhalten an den Praktiken und Handlungsmustern erwarten, die sich in den letzten 10 Jahren im Ergebnis als außerordentlich erfolgreich erwiesen haben. Selbst der innerbetriebliche Generationenwechsel wird wahrscheinlich nicht in gleichem Maße mit einem Wandel der Handlungs-, Orientierungs- und Wertmuster der Beschäftigten einhergehen. Die Geschäftsführer werden noch lange auf diesen vertrauten, bescheidenen, leistungsbeorientierten Arbeitstyp setzen können. Und die Beschäftigten vermochten bisher ihre Tugenden auch an die Jüngeren weiterzugeben und damit ein Handlungs- und Wahrnehmungsmuster zu konservieren, dass nicht dem eines modernen Akteurs, geschweige denn dem eines „Arbeitskraftunternehmers“ entspricht.

Die „subjektiven“ Voraussetzungen und das Repertoire an Handlungsmöglichkeiten und Aushandlungsformen sind jedenfalls nicht auf diesen Wandel ausgerichtet. Das Instrumentarium, womit man den ersten Umbruch erfolgreich bewältigen konnte, wird dann nicht helfen, mit der neuen Situation zurecht zu kommen. Für die Bewältigung des ersten Umbruchs, also des Institutionentransfers, hatte man das westliche Muster vor Augen. Für den zweiten Umbruch gibt es praktisch keine Vorbilder.

Die zwei zentralen Bewältigungsinstanzen – die laufende Integration Junger in den Betrieb und eine differenzierte Rekrutierungs- und Gratifizierungspolitik – zeichnen

sich noch heute durch außerordentlich traditionelle Muster aus, defizitär in der Hinsicht, weil damit nicht die Probleme der Zukunft zu lösen sind. Die Betriebe sind aufgrund der positiven Erfahrungen, die sich in jenen beschriebenen Mustern widerspiegeln, die Thema dieser Arbeit waren, schlecht auf diesen Wandel vorbereitet. Diese Arbeit leistet also einen Beitrag zu verstehen, warum in der Vergangenheit ausreichte, was in Zukunft nicht mehr erfolgreich sein kann. Eine Prognose gestattet sich daraus jedoch nicht, weil sich keine widerspruchsfreien Entwicklungspfade erkennen und beschreiben lassen.

Für die Zukunftsfähigkeit der ostdeutschen Industrie lassen sich drei wesentliche Restrukturierungsbeiträge hinsichtlich der aktiven Kopplung von Beschäftigung und Arbeitsmarkt erkennen, die von der betrieblichen Seite zu leisten wären:

- ***Vergegenwärtigung der Zukunft***

Die Beschäftigterseite wird über ihre künftige personalwirtschaftliche und rekrutierungspolitische Orientierung einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsmarktentwicklung in Ostdeutschland nehmen. Der externe Arbeitsmarkt wird, schon alleine aufgrund der demographischen Situation in den Betrieben, aber auch im Hinblick auf die sich bereits jetzt schon zuspitzende Versorgungslage mit Fachkräften, stärker wahr- und in den Blick genommen werden. Das Kennen der Lücken befördert aber nicht zwangsläufig das Erkennen des Ausmaßes des Problems. Ob die Traditionalität der ostdeutschen Personalwirtschaft jetzt auch einen arbeitsmarktrelevanten Beitrag leisten kann, hängt nicht nur von einer stärkeren externen Orientierung und Modernisierung der Instrumente ab, sondern liegt gleichermaßen auch in der Verantwortungsfähigkeit als Beschäftiger. Sie müssten heute bereits auf die Probleme von Morgen reagieren.

- ***Auflösung des lohnpolitischen Dilemmas***

Einen wesentlichen Einfluss auf Änderungen des bisherigen Musters erhalten die Beschäftigten als gestärkte Akteure, als die sie aus dem *Ende des lohnpolitischen Moratoriums* hervorgehen könnten. Mit der „Wiederkehr der Alternative“ lässt sich erwarten, dass zukünftig immer mehr Beschäftigte ihre bisher praktizierte Lohnzurückhaltung auf betrieblicher Ebene aufgeben werden. Wenn Beschäftigte mit Blick auf bessere Entlohnungschancen mit Abwanderungen drohen, geraten die immer noch eigenkapitalschwachen Betriebe in ein lohnpolitisches Dilemma. Hier bieten

sich nur zwei Alternativen an: Entweder höhere Löhne und Gehälter für alle zu zahlen und sich (wieder) stärker an übertarifliche Tarifstrukturen anzukoppeln, was die Lohnkonflikte in der innerbetrieblichen Aushandlungsarena zwar entschärft, die Lohnkosten insgesamt jedoch hochtreibt. Oder, zweite Möglichkeit, eine stärkere Lohnspreizung als bisher zu akzeptieren, was zwar das Lohnzugeständnis auf besonders knappe Qualifikationen begrenzt, aber eine erhebliche Belastung der betrieblichen Sozialgemeinschaft bedeuten kann. Welche Lösung auch immer sich abzeichnet, die gegenwärtige Funktionsorientierung der Entlohnung als Anreizsystem, wird einer stärkeren Berücksichtigung von Qualifikationskriterien und Knappheiten auf dem Arbeitsmarkt Platz machen müssen.

- ***Gestaltung der Generationenablösung***

Ähnliche Konsequenzen ergeben sich für die Wahrnehmung von Mitbestimmungsrechten und der künftigen Gestaltung der Aushandlungsmodi. Hier bieten sich zwei entsprechende Regulationsmöglichkeiten an: eine Verstärkung des gegenwärtig beobachtbaren Musters der Individualisierung der Interessenaushandlung oder eine stärkere Formalisierung und Versachlichung. Einen entscheidenden Einfluss im Wandel der Sozialbeziehungen wird dabei dem Ablauf der Generationenablösung im Betrieb zukommen. Zentrale Einflüsse werden dabei vor allem der Kooperationsfähigkeit der Belegschaften gegenüber den extern Hinzuge- bzw. Hinzukommenden und dem sich gleichzeitig vollziehenden Generationenwechsel auf der Geschäftsführerebene zukommen. Möglicherweise lässt sich mit einem Szenario eines zweiten Leistungspaktes zwischen Beschäftigten und Beschäftigten rechnen, in dem unter Aufgabe eines Teiles der Machtasymmetrie weiter auf das eingeschworene Kollektiv gesetzt werden kann.

Das wesentliche Problem, was die Betriebe bei der Ausgestaltung ihrer Restrukturierungsbeiträge haben dürften, wird in den Limitierungen durch zunehmende Ressourcenknappheit liegen. Denn selbst wenn diese Betriebe umsteuern werden und versuchen, ein neues konsistentes Handlungsmuster zu etablieren, werden sie neben den engen finanziellen Spielräumen vor allem mit personeller Knappheit sowohl am Arbeitsmarkt als auch in der Organisation zu kämpfen haben.

- Artus, I. 1996:** Die Etablierung der Gewerkschaften. In: Schmidt, R., Bergmann, J. (Hg.): Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen (Beiträge zu den Berichten zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland, Bd. 1.3) – Opladen: Leske + Budrich: 21-48
- Artus, I., Schmidt, R., Sterkel, G. 2000:** Brüchige Tarifrealität. Der schleichende Bedeutungsverlust tariflicher Normen in der ostdeutschen Industrie (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 25) – Berlin: Edition Sigma
- Baden, C., Kober, T., Schmid, A. 1996:** Arbeitsmarktsegmentation im technologischen Wandel. Wirkungen neuer Informationstechnologien auf Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten – Berlin: Edition Sigma
- Bahn Müller, R. 1999:** Trends betrieblicher Entgelt- und Leistungsregulierung. In: Mitbestimmung, H. 1+2: 17-20
- Bahn Müller, R. 2000:** Betriebliche Entgeltsysteme und Entgeltpolitik im Wandel (Beicht an die Hans-Böckler-Stiftung, Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. Tübingen)
- Behr, M. 2000a:** Ostdeutsche Arbeitsspartaner. In: Die politische Meinung. Monatsschrift zu Fragen der Zeit, Nr. 369, August 2000: 27-38
- Behr, M. 2000b:** Tradition und Dynamik. Beschäftigungsmuster, Rekrutierungsstrategien und Ausbildungsverhalten im Prozeß der betrieblichen Konsolidierung. In: Lutz, B., Grünert, H., Steiner, C. (Hg.): Bildung und Beschäftigung in Ostdeutschland, Bd. 1 (Forschungsergebnisse aus dem ZSH) – Berlin: Berliner Debatte Wissenschaftsverlag: 87-145
- Behr, M. 2000c:** Dessau – moderne Industriestadt mit Tradition. Perspektiven und Probleme. Ergebnisse einer Geschäftsführerbefragung (Forschungsbericht, Institut für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena)
- Behr, M., Engel, T., Kottmann, A. 1999:** Die Hauptsache kommt erst noch ... Zehn Jahre nach der Wende: Der stabilisierten ostdeutschen Industrie droht bald Personalknappheit. In: Frankfurter Rundschau (Dokumentation), 22.10.1999: 22



- Behr, M., Engel, T., Kottmann, A., Wittig, N. 1999:** Ende des personalpolitischen Moratoriums? Eine Studie über die Restrukturierung der Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen der neuen Bundesländer (Bericht an die Betriebe, Institut für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena)
- Behr, M., Köhler, C. 1998:** Forschungsleitende Hypothesen zum Beschäftigungssystem im Rahmen des VW-Projektes „Bildung – Arbeitsmarkt – Beschäftigung“ (unveröffentlichtes Arbeitspapier, Institut für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, 18.7.1998)
- Behrendt, D., Neumann, U. 1999:** Metallspezifische Fachkräftelücken auf dem Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt (Arbeitspapier der Otto-Brenner-Stiftung Berlin, Nr. 4)
- von Beyme, K. 1994:** Systemwechsel in Osteuropa – Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 2. Auflage
- Bispinck, R. 1982:** Tarifvertragliche Regelung von Arbeitsbedingungen und Entlohnungsverfahren. In: WSI Mitteilungen, H. 9: 561-571
- Bispinck, R. und WSI-Tarifarchiv 1998:** Von niedrigen Lohnabschlüssen zum „Ende der Bescheidenheit“? Eine tarifpolitische Bilanz des Jahres 1997. In: WSI Mitteilungen, H. 2: 73-91
- Bispinck, R. und WSI-Tarifarchiv 1999:** Das Tarifjahr 1998. Moderate Lohnabschlüsse – Sozialpolitische Regelungen – Reform des Flächentarifvertrages – Europäische Koordinierung. In: WSI Mitteilungen, H. 2: 73-86
- Blossfeld, H.-P., Mayer, K. U. 1988:** Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland. Eine empirische Überprüfung von Segmentationstheorien aus der Perspektive des Lebenslaufs. In: KZfSS, H. 2: 262-283
- Bruch-Krumbein, W., Hochmuth, E., Ziegler, A. 1996:** Auf dem Weg zur Wettbewerbsfähigkeit? Konsolidierungs- und Sanierungsprogramme für den industriellen Mittelstand in Ostdeutschland. In: WSI Mitteilungen, H. 12: 725-735
- Brussig, M. u.a. (Hg.) 1997:** Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern (Beiträge zu den Berichten zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland, Bd. 1.7) – Opladen, Leske + Budrich

- Buschmann, A., Meier, H. 2000:** Generationenaustausch in ostdeutschen Unternehmen – Ein Problem für die Zukunft? In: Lutz, B., Meil, P., Wiener, B.: Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen (Veröffentlichungen aus dem ISF München) – Frankfurt a.M., New York: Campus: 279-303
- Buschmann, A., Pawlowsky, P. 1999:** Wege aus der demographischen Falle (FSA-Print 11, TU Chemnitz)
- Denisow, K., Jacob, K., Steinhöfel, M., Stieler-Lorenz, B. 1996:** Personal im Osten: Anpassungsgröße oder Gestaltungspotential? Personalstrategien und Überlebenschancen von Unternehmen in den neuen Bundesländern – Berlin: Trafo Verlag
- Diewald, M., Huinink, J., Solga, H., Sørensen, A. 1995:** Umbrüche und Kontinuitäten – Lebensverläufe und die Veränderung von Lebensbedingungen seit 1989. In: Huinink, J., Mayer, K. U., Diewald, M., Solga, H., Sørensen, A., Trappe, H.: Kollektiv und Eigensinn. Lebensverläufe in der DDR und danach – Berlin: Akademie Verlag: 307-348
- Engelbrech, G., Jungkunst, M. 2000:** Arbeitsmarktperspektiven bis 2010: Auch im Osten werden Frauen im Strukturwandel gewinnen (IAB Kurzbericht, Nr. 11, 28.8.2000)
- Ettl, W. 1996:** Arbeitgeberverbände als Akteure im ostdeutschen Transformationsprozeß: Lohnpolitik im Dilemma von Funktionalität und Repräsentativität. In: Kollmorgen, R., Reißig, R., Weiß, J. (Hg.): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland. Empirische Befunde und theoretische Ansätze. (KSPW: Transformationsprozesse, Bd. 8) – Opladen: Leske + Budrich: 147-163
- Ettl, W., Wiesenthal, H. 1994:** Tariautonomie in de-industrialisiertem Gelände. Analyse eines Institutionentransfers im Prozeß der deutschen Einheit. In: KZfSS, H. 3: 425-452
- Fuchs, J. 1998:** Arbeitsmarkt Ostdeutschland: Angebot an Arbeitskräften bleibt weiter hoch (IAB Kurzbericht, Nr. 10, 27.4.1998)

- Fuchs, J., Magvas, E., Thon, M. 1991:** Erste Überlegungen zur künftigen Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials im Gebiet der neuen Bundesländer. In: MittAB, H. 4: 689-705
- Fuchs, J., Schnur, P., Zika, G. 2000:** Diskurswechsel: Von der Massenarbeitslosigkeit zum Fachkräftemangel (IAB Kurzbericht, Nr. 9, 28.6.2000)
- Fuchs, M. 1995:** Die computergestützte telefonische Befragung. Antworten auf Probleme der Umfrageforschung? In: Zeitschrift für Soziologie, H. 4: 284-299
- Gergs, H., Pohlmann, M. 1999:** Ökonomische Eliten vor und nach der Wiedervereinigung: Die Selektivität des Transformationsprozesses. In: Hornborstel, S. (Hg.): Sozialistische Eliten. Horizontale und vertikale Differenzierungsmuster in der DDR (Soziologie der Politik, Bd. 2) – Opladen: Leske + Budrich: 223-251
- Grünert, H. 1997:** Was wissen wir über das Beschäftigerverhalten in Ostdeutschland? In: Grünert, H., Lutz, B., Steiner, C. (Hg.): Wechselwirkungen von Bildungsverhalten, Arbeitsmarktstruktur und Beschäftigerverhalten in postsozialistischen Gesellschaften (Der Hallesche Graureiher, Nr. 97-2): 16-27
- Grünert, H., Lutz, B. 1996:** Der Zerfall der Beschäftigungsstrukturen der DDR 1989-1993. In: Lutz, B. u.a. (Hg.): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe (Berichte der KSPW, Bd. 1) – Opladen: Leske + Budrich: 69-120
- Henneberger, F. 1993:** Transferstart: Organisationsdynamik und Strukturkonservatismus westdeutscher Unternehmerverbände – Aktuelle Entwicklungen unter besonderer Berücksichtigung des Aufbauprozesses in Sachsen und Thüringen. In: Politische Vierteljahresschrift, Nr. 34, H. 4: 640-673
- Heinz, W. R. 1996:** Berufsverläufe im Transformationsprozeß. In: Hormuth, S. E., Heinz, W. R., Kornadt, H.-J., Sydow, H., Trommsdorff, G.: Individuelle Entwicklung, Bildung und Berufsverläufe (Berichte der KSPW, Bericht 4) – Opladen: Leske + Budrich: 273-357
- Hickel, R., Kurtzke, W. 1997:** Tarifliche Lohnpolitik unter Nutzung der Härtefallregelung. Ergebnisse einer Untersuchung zur Praxis in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie. In: WSI Mitteilungen, H. 2: 98-111

- Hinke, R. 1999:** „Soft Facts“ are „Hard Factors“. Innerbetriebliche Sozialbeziehungen im Prozeß der sozio-ökonomischen Transformation Ostdeutschlands – Eine Betriebsfallstudie (Jenaer Beiträge zur Soziologie, H. 7) – Jena: Friedrich-Schiller-Universität
- Hradil, S. 1992:** Die „objektive“ und die „subjektive“ Modernisierung. Der Wandel der westdeutschen Sozialstruktur und die Wiedervereinigung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 29-30: 3-13
- Hradil, S. 1996:** Überholen ohne Einzuholen? Chancen subjektiver Modernisierung in Ostdeutschland. In: Kollmorgen, R., Reißig, R., Weiß, J. (Hg.): Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland. Empirische Befunde und theoretische Ansätze (KSPW: Transformationsprozesse, Bd. 8) – Opladen: Leske + Budrich: 55-79
- Hüning, H., Nickel, H. M. 1993:** Dienstleistungsbeschäftigung im Umbruch. Thesen zur Analyse des Transformationsprozesses. In: Berliner Journal für Soziologie, H. 3: 257-274
- IAB-Werkstattbericht 1999:** Entwicklung von Betrieben und Beschäftigung in den neuen Bundesländern. Ergebnisse der dritten Welle des IAB-Betriebspanels Ost (Werkstattbericht, Nr. 4)
- IG Metall 2001:** Grundsätze für das zweite Jahrzehnt im Aufbau Ost. Beschluss des Vorstandes der IG Metall vom 16. Januar 2001 (Positionspapier)
- IHK Südwestsachsen 1998:** Ursachen, Wirkungen und Überwindung des Mangels in Unternehmen der Region Südwestsachsen – Chemnitz: IHK Südwestsachsen
- Jost, G. 1996:** Fallstudien in der Arbeits- und Industriesoziologie: Zum Stellenwert eines Forschungsansatzes. In: Flecker, J., Hofbauer, J. (Hg.): Vernetzung und Vereinnahmung: Arbeit zwischen Internationalisierung und neuen Managementkonzepten – Opladen: Westdeutscher Verlag: 409-427
- Jürgs, M. 1997:** Die Treuhändler – München: Paul List
- Kädtler, J., Kottwitz, G. 1994:** Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland: Durch Kooperation zum Gegensatz von Kapital und Arbeit? In: Industrielle Beziehungen, H. 1: 13-28

- Kern, H., Schumann, M. 1984:** Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion – München: Beck
- Kieser, A. (Hg.) 1993:** Organisationstheorien – Stuttgart: Kohlhammer
- Kohaut, S., Schnabel, C. 1998:** Flächentarifvertrag im Westen sehr viel weiter verbreitet als im Osten. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel (IAB-Kurzbericht Nr 19, 23.12.1998)
- Kollmorgen, R., Reißig, R., Weiß, J. (Hg.) 1996:** Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland. Empirische Befunde und theoretische Ansätze (KSPW: Transformationsprozesse, Bd. 8) – Opladen: Leske + Budrich
- Kommission für Zukunftsfragen des Freistaates Bayern und Sachsen 1997:** Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen. Teil III: Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungslage – Bonn: IWG
- Kühl, J. 1993:** Zur Beschäftigungsentwicklung in Ostdeutschland seit Ende 1989. In: Ursula Engelen-Kefer u.a.: Beschäftigungspolitik – Köln: Bund-Verlag: 303-371
- Kühl, J., Nickel, H.-M., Schenk, S. (Hg.) 1996:** Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch (KSPW: Transformationsprozesse, Bd. 2) – Opladen: Leske + Budrich, 2., erweiterte Auflage
- Kühn, W. 1998:** Arbeitsproduktivität im innerdeutschen Vergleich. In: WSI Mitteilungen 3/1998: 210-218
- Lohr, K., Röbenack, S., Schmidt, E. 1995:** Industrielle Beziehungen im Wandel. In: Schmidt, R., Lutz, B. (Hg.): Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland – Berlin: Akademie Verlag: 183-215
- Lungwitz, R.-E., Preusche, E. 1999:** Vom Mängelwesen zum Macher, Manager in Ostdeutschland als Gestalter einer leistungsfähigen Unternehmens- und Arbeitsorganisation (unveröffentlichtes Arbeitspapier, WISOC e.V. Chemnitz)
- Lutz, B. 1994:** Das „Projekt Moderne“ liegt noch vor uns. Zur Notwendigkeit einer neuen Makrotheorie moderner Gesellschaften. In: Derlin, H.-U. (Hg.): Systemrationalität und Partialinteresse (Festschrift für Renate Mayntz) – Baden-Baden: Nomos: 513-526

- Lutz, B. 1996:** Die mühsame Herausbildung neuer Beschäftigungsstrukturen. In: Lutz, B., Nickel, H.-M., Schmidt, R., Sorge, A. (Hg.) 1996: Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe (Berichte der KSPW, Bericht 1) – Opladen: Leske + Budrich: 121-160
- Lutz, B., Sengenberger, W. 1974:** Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik (Veröffentlichungen der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Bd. 26) – Göttingen: Otto Schwartz & Co
- Magvas, E., Spitznagel, E. 2000:** Aktuelle Diskussion: Arbeitskräftemangel – Bremse für Wachstum und Beschäftigung? (IAB Kurzbericht Nr. 10, 14.7.2000)
- Meine, H., Ohl, K. 1997:** „Wird bezahlt, was verlangt wird? Eingruppierung, Arbeitsbewertung, Qualifikation. In: Lang, K., Meine, H., Ohl, K. (Hg.): Arbeit, Entgelt, Leistung – Köln: Bund-Verlag, 2. Auflage: 147-227
- Modrow-Thiel, B. 1993:** Qualitative Interviews – Vorgehen und Probleme. In: Becker, F. G., Martin, A. (Hg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele – München, Mering: Rainer Hampp Verlag: 129-146
- Möller, M. 2000:** Die Tradition der Sozialbeziehungen in der Arbeitswelt Ostdeutschlands: Altlasten oder Zukunftspotentiale? (Magisterarbeit am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena)
- Müller, B. 1993:** Der Mythos vom faulen Ossi. Deutsch-deutsche Vorurteile und die Erfahrungen mit der Marktwirtschaft in drei Ostberliner Betrieben. In: Prokla, H. 91, 23(2): 251-268
- Neidhardt, F. (Hg.) 1983:** Gruppensoziologie (KZfSS, Sonderheft 25)
- Pohl, R. (Hg.) 1995:** Herausforderung Ostdeutschland. Fünf Jahre Währungs- Wirtschafts- und Sozialunion – Berlin: Analytica
- Pohl, R. 2000:** Die unvollendete Transformation. Ostdeutschlands Wirtschaft zehn Jahre nach Einführung der D-Mark. In: Wirtschaft im Wandel, H. 8: 221-239
- Preusche, E. 1997:** Betriebliche Akteure zwischen Plan- und Marktwirtschaft. Arbeitsbeziehungen in ostdeutschen Industriebetrieben nach der Wende – München: Mering

**Prognos AG 1998:** Deutschland Report Nr. 2. Die Bundesrepublik Deutschland 2005-2010-2020 – Basel

**Rössel, G. 1993:** Transformations- und Rationalisierungskonzept eines erfolgreichen ostdeutschen Unternehmens. In: Mitteilungen zum Sonderforschungsbereich 333 „Entwicklungsperspektiven von Arbeit“ der Universität München, Nr. 6: 97-107

**Rudolph, H. 1994:** Die Kehrseite des Wandels – Strukturelle Arbeitslosigkeit. In: G. Merk: Wirtschaftsstruktur und Arbeitsplätze im Wandel der Zeit – Stuttgart: Metzler - Poeschel: 175-204

**Schauer, H. 1999:** Tarifpolitik und Sozialreform. Stationen bundesdeutscher Tarifgeschichte. In: WSI Mitteilungen, H. 7: 426-436

**Schenk, S. 1996:** Berufsverläufe und Erwerbsschicksale. In: Lutz, B., Nickel, H. M., Schmidt, R., Sorge, A. (Hg.): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe (Berichte der KSPW, Bericht 1) – Opladen: Leske + Budrich: 161-187

**Schmidt, R. 1995:** Die Bedeutung der sozialen Beziehungen für die ostdeutsche Produktionsmodernisierung. In: Berliner Journal für Soziologie, H. 4: 455-462

**Schmidt, R. 1999:** Der schwierige Weg der wirtschaftlichen Erneuerung. Entwicklung und Zukunft der industriellen Arbeit in den neuen Bundesländern. Antrittsvorlesung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena am 17. Juli 1997. In: Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften – Antrittsvorlesungen II (Jenaer Universitätsreden, Bd. 9) – Jena: Friedrich-Schiller-Universität: 129-149

**Schmidt, R. 2000:** Lohn- und Gehaltsstruktur sowie Leistungsbedingungen in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in Berlin, Brandenburg, Sachsen, Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern (Forschungsantrag, Institut für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena)

**Schmidt, R., Gergs, H., Pohlmann, M. 2000:** Generationswechsel im Management In: Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch. Diskontinuität, Tradition und Strukturbildung (Antrag auf Finanzierung eines neuen Sonderforschungsbereichs (1811) von der Friedrich-Schiller-Universität Jena, der Martin-Luther-Universität Halle und dem Zenrum für Sozialforschung Halle): 125-154

- Schmidt, R., Lutz, B. (Hg.) 1994:** Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland (KSPW: Transformationsprozesse, Bd. 4) – Opladen: Leske + Budrich
- Schmierl, K. 1996:** Historische Leistungskompromisse unter Veränderungsdruck. Neue Lohnsysteme in der Metallindustrie. In: WSI Mitteilungen, H. 10: 652-660
- Schneider, H., Bergemann, A., Fuchs, O., Kempe, W., Kalb, J. u.a. 2000:** Die Effizienz der Arbeitsmarktpolitik in den neuen Bundesländern. Eine Bilanz der Vergangenheit und Ansätze für künftige Reformen. (Veröffentlichung des IWH, Sonderheft, Nr. 3)
- Schroeder, W., Ruppert, B. 1996:** Austritte aus Arbeitgeberverbänden. Motive - Ursachen - Ausmaß. In: WSI Mitteilungen, H. 5: 316-328
- Schudlich, E. 1990:** Anreiz oder Kompromiß? Leistungspolitische Folgen neuer Techniken. In: WSI Mitteilungen, H. 4: 205-212
- Seifert, M., Brinkmann, U. 1999:** Verlust einer riskanten Ressource – Vertrauensverfall im Zuge des ostdeutschen Transformationsprozesses. In Industrielle Beziehungen, H. 2: 151 – 190
- Seitz, H. 1996:** Prognose der regionalen Verteilung der Beschäftigung in Ostdeutschland. In: MittAB, H. 3: 378-387
- Sengenberger, W. 1975:** Arbeitsmarktstruktur. Ansätze zu einem Modell des segmentierten Arbeitsmarkts (Forschungsberichte aus dem ISF München) – Frankfurt a.M., München: Aspekte Verlag
- Senghaas-Knobloch, E. 1992:** Notgemeinschaft und Improvisationsgeschick: Zwei Tugenden im Transformationsprozeß. In: Heidenreich, M. (Hg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben – Berlin: Edition Sigma: 295-309
- Sesselmeier, W., Blauermel, G. 1998:** Arbeitsmarkttheorien. Ein Überblick – Heidelberg: Physica Verlag, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage
- Solga, H., Diewald, M., Goedecke, A. 1999:** Ostdeutsche Erwerbsverläufe nach 1989. Die Verwertbarkeit individueller Handlungsressourcen (Vortragsmanuskript, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin)



- Thierse, W. 2001:** Fünf Thesen zur Vorbereitung eines Aktionsprogramms für Ostdeutschland. In: DIE ZEIT, 3.1.2001 ([http://www.zeit.de/2001/02/Politik/200102\\_thiersepapier1.html](http://www.zeit.de/2001/02/Politik/200102_thiersepapier1.html))
- Voskamp, U., Wittke, V. 1991:** Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen – Zur Reorgansiation von Betrieben und Kombinatn der ehemaligen DDR. In: Berliner Journal für Soziologie, H. 1: 17-40
- Weber, M. 1984:** Soziologische Grundbegriffe – Tübingen: Mohr Verlag, 6., erneut durchgesehene Auflage
- Wehner, B. 1991:** Das Fiasko im Osten. Auswege aus einer gescheiterten Wirtschafts- und Sozialpolitik – Marburg: Metropolis
- Weidig, I., Hofer, P., Wolff, H. 1999:** Arbeitslandschaft nach Tätigkeiten und Qualifikationsebenen (BeitrAB, Bd. 227) – Nürnberg
- Windolf, P., Brinkmann, U., Kulke, D. 1999:** Warum blüht der Osten nicht? Zur Transformation der ostdeutschen Betriebe (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 13) – Berlin: Edition Sigma
- Wittke, V., Voskamp, U., Bluhm, K. 1993:** Den Westen überholen, ohne ihn einzuholen? Zu den Schwierigkeiten bei der Restrukturierung der ostdeutschen Industrie und den Perspektiven erfolgversprechender Reorganisationsstrategien. In: Schmidt, R. (Hg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozess der ostdeutschen Industrie – Berlin: Akademie Verlag: 131-154
- Voß, G. G., Pongratz, H. J. 1998:** Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: KZfSS, H. 1: 131-158
- Zapf, W. 1994:** Die Transformation in der ehemaligen DDR und die soziologische Theorie der Modernisierung. In: Berliner Journal für Soziologie, H. 4: 295-306

### 8.1 Abkürzungsverzeichnis

ABM	– Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
BeitrAB	– Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
CATI	– <i>Computer Aided Telephone Interview</i>
DGB	– Deutscher Gewerkschaftsbund
F+E	– Forschung und Entwicklung
FSA	– Forschungsstelle für Sozialökonomik der Arbeit an der TU Chemnitz
FuU	– Fortbildung und Umschulung
IAB	– Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit
IHK	– Industrie- und Handelskammer
ISF	– Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München
IWH	– Institut für Wirtschaftsforschung Halle
KMU	– kleine und mittelständische Unternehmen
KSPW	– Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern e.V.
KZfSS	– Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
MittAB	– Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
SPSS	– <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TU	– Technische Universität
WISOC	– Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung Chemnitz e.V.
WSI	– Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung
ZSH	– Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.

## 8.2 Abbildungen und Tabellen

### Abbildungen

	Inhalt	Datensatz- grundlage	Seite
3.1	Drei Phasen der Personalpolitik im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands	-	41
4.1	Konsolidierungsjahre der untersuchten Betriebe bis 2000	[VW 2000, VW 1998]	62
4.2	Regionale Differenzen bei Einschätzung der Geschäftslage	[VW 2000]	63
4.3	Entwicklung des Personalstandes im regionalen Vergleich	[VW 1995, VW 1998, VW 2000]	64
5.1	Durchschnittliche Monatsbruttolöhne nach Region	[VW 2000, Dessau 2000]	101
6.1	Schematische Darstellung beobachteter und idealer Verteilung der Betriebe entlang der Dimensionen ökonomischer Dynamik und personalwirtschaftlicher Strategiefähigkeit	[VW 2000]	148
8.1	Übersicht über die Altersverteilung der untersuchten Kohorten	[LF 2000]	181

### Tabellen

	Inhalt	Datensatz- grundlage	Seite
2.1	Überblick über das verfügbare empirische Material	-	29
2.2	Überblick über Fragebogenstruktur und verwendete Indikatoren	[VW 2000]	32
2.3	Art der Interviews	[VW 2000]	36
2.4	Qualität der Interviews	[VW 2000]	36
2.5	Überblick über die Größe und regionale Lage der untersuchten Betriebe	[VW 2000]	38
2.6	Übersicht über die Branchen- und Sektorenzugehörigkeit der untersuchten Betriebsfälle	[VW 2000]	39
4.1	Einschätzung der Geschäftslage 1998 und 2000	[VW 1998, VW 2000]	63
4.2	Einschätzung der künftigen Beschäftigungsentwicklung	[VW 1998]	66
4.3	Betriebliche Aktivitätshemmnisse in West- und Ostdeutschland 1999	(aus: Magvas, Spitznagel 2000: 4)	68

4.4	Einschätzung des regionalen Qualifikationsangebotes unter Berücksichtigung der Antwortvorgaben aus dem jeweiligen Erhebungsfragebogen	[VW 1998, VW 2000, Dessau 2000]	71
4.5	Durchschnittliche Firmen- und Eigenkündigungsquoten pro Jahr	[VW 1998, VW 2000]	77
4.6	Durchschnittliche Firmen- und Eigenkündigungsquoten pro Jahr nach Regionen	[VW 1998, VW 2000]	77
4.7	Modell regionaler Arbeitsmarktoptionen aufgrund betrieblicher Dynamik und geographischer Lage	-	79
5.1	Personalabgänge zwischen 1998 und 2000	[VW 2000]	86
5.2	Rekrutierungspraxis hinsichtlich des Ersetzens von freigeordneten Stellen nach Region	[VW 2000]	87
5.3	Einstellungsaktivitäten aufgrund von Erweiterungen von 1998 bis 2000 nach Region	[VW 2000]	88
5.4	Vergleich der Einstellungsmotive 1998 und 2000	[VW 1998, VW 2000]	89
5.5	1998 – Entlohnungsniveau im Vergleich zum Tariflohn	[VW 1998]	96
5.6	2000 – Entlohnungssysteme in den Betrieben	[VW 2000]	96
5.7	Bindung an einen Flächentarifvertrag	[VW 2000]	96
5.8	Einfluss der Tarifbindung auf die Entlohnungspraxis	[Dessau 2000]	98
5.9	Abweichungen vom Tarifvertrag nach Regionen	[VW 1998, VW 2000]	99
5.10	Durchschnittliche Monatsbruttolöhne nach Region	[VW 2000, Dessau 2000]	100
5.11	Sozialbezüge	[VW 2000]	103
5.12	Durchschnittliche Überstunden im Monat pro Beschäftigten	[VW 2000]	105
5.13	Überstundenvergütung	[VW 2000]	105
5.14	Entscheidendes Kriterium für Eingruppierung und Entlohnung	[VW 2000]	108
5.15	Komponenten des Indexes zur Bestimmung des Grades der Leistungsbezogenheit der Entlohnung	[VW 2000]	111
5.16	Index und Beschreibung der Leistungsorientierung bei der Entlohnung	[VW 2000]	112
5.17	Entlohnungssysteme und das Erlebnis von Lohnforderung unter Kündigungsandrohung	[VW 2000]	116
5.18	Personalwirtschaftliche Reaktion auf Lohnforderung unter Androhung der Kündigung	[VW 2000]	119
5.19	Aushandlung der Löhne im Betrieb	[VW 2000]	120

<b>5.20</b>	Elemente eines (Beschäftigten-)Akteursverhaltens in Bezug auf den Arbeitsmarkt mit Darstellung des entsprechenden Gegentyps	-	122
<b>5.21</b>	Perspektive und Herkunft der erhobenen Daten zur Orientierung auf den Arbeitsmarkt	-	124
<b>5.22</b>	Beurteilung der aktuellen Beschäftigungschancen auf dem externen Arbeitsmarkt im Beruf der befragten Person nach aktuellem Erwerbsstatus	[LF 2000]	126
<b>5.23</b>	Beurteilung der aktuellen Beschäftigungschancen auf dem externen Arbeitsmarkt im Beruf der befragten, aktuell erwerbstätigen Person nach Beschäftigungssektor	[LF 2000]	127
<b>5.24</b>	Beurteilung der Beschäftigungschancen im erlernten bzw. ausgeübten Beruf gegenwärtig und in Zukunft	[LF 2000]	128
<b>5.25</b>	Einschätzung der Entwicklungstendenz auf dem Arbeitsmarkt der letzten zwei Jahren	[LF 2000]	130
<b>5.26</b>	Beurteilung der aktuellen Beschäftigungschancen in Abhängigkeit von der Einschätzung Arbeitsmarktentwicklung in den letzten zwei Jahren	[LF 2000]	131
<b>5.27</b>	Beurteilung der aktuellen Beschäftigungschancen in Abhängigkeit von der Einschätzung des Ausbildungsengagements des Betriebes, in dem die befragte Person beschäftigt ist	[LF 2000]	132
<b>5.28</b>	Zusammenhang zwischen folgenden Fragen und der Einschätzung der eigenen Beschäftigungschancen auf dem Arbeitsmarkt	[LF 2000]	133
<b>5.29</b>	Betriebsräte in klein- und mittelständischen Industriebetrieben Ostdeutschlands	[VW1998, LF 2000, Dessau 2000]	136
<b>5.30</b>	Geschäftsführer über die Probleme, über die sich die Beschäftigten äußern	[VW 2000]	137
<b>5.31</b>	Stellungnahme von Beschäftigten im sekundären und tertiären Sektor zu der Aussage: „Einen Betriebsrat, den brauchen wir nicht. Wenn es Probleme gibt, dann kann man das auch direkt lösen.“	[LF 2000]	138
<b>6.1</b>	Einordnung aller Untersuchungsfälle in eine Typologie entlang der beobachtbaren ökonomischen Dynamik und personalwirtschaftlichen Strategiefähigkeit	[VW 2000]	146
<b>6.2</b>	Verteilung der Beschäftigten in den Untersuchungsbetrieben auf die einzelnen Felder der Typologie	[VW 2000]	147
<b>8.1</b>	Betriebsfälle der Nacherhebung 2000, ihre Berücksichtigung in den anderen Erhebungen und wichtige Kenndaten	[VW 2000]	177ff.
<b>8.2</b>	Aktueller Erwerbsstatus der Befragten nach Alterskohorte und Geschlecht	[LF 2000]	182
<b>8.3</b>	Aktueller Sozialversicherungsstatus der Befragten nach Alterskohorte und Geschlecht	[LF 2000]	182
<b>8.4</b>	Aktueller Beschäftigungssektor der Befragten nach Alterskohorte und Geschlecht	[VW 2000]	183

### 8.3 Übersicht über die Fälle der Nacherhebung [VW 2000]

Tabelle 8.1: Betriebsfälle der Nacherhebung 2000, ihre Berücksichtigung in den anderen Erhebungen und wichtige Kenndaten [VW 2000]

ID	Interviewqualität	Berliner Kleinbetriebsstudie 1995 [KMU 1995]		Erhebung 1998 [VW 1998]		Erhebung 2000 [VW 2000]	Regionale Lage des Betriebes	Wirtschaftsbereich	Branche	Entstehungshintergrund des Betriebes
		Erhoben?	Beschäftigte*	Erhoben?	Beschäftigte*					
E1	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	30	ja	25	25	Eberswalde	Industrie	Chemische Industrie	Ausgründung/Privatisierung
E2	Fragebogen-Pretest	ja	58	ja	35	27	Eberswalde	Industrie	Stahl-, Werkzeug- & Maschinenbau	Ausgründung/Privatisierung
E3	Fragebogen-Pretest	ja	60	ja	82	82	Eberswalde	Industrie	Druckgewerbe & Papierherstellung	Ausgründung/Privatisierung
E4	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	107	ja	105	85	Eberswalde	Industrie	Holz- & Möbelindustrie	Ausgründung/Privatisierung
E5	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	87	ja	85	80	Eberswalde	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Ingenieur- & Konstruktionsdienstleistungen	Ausgründung/Privatisierung
E6	improvisiertes Interview (Fragebogen als Leitfaden)	ja	10	ja	10	2	Eberswalde	Industrie	Stahl-, Werkzeug- & Maschinenbau	Ausgründung/Privatisierung
E7	improvisiertes Interview (Fragebogen als Leitfaden)	ja	100	ja	140	in Insolvenz	Eberswalde	Industrie	Stahl-, Werkzeug- & Maschinenbau	Ausgründung/Privatisierung
B1	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	17	ja	17	13	Berlin	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Elektro- & Funktechnik	Ausgründung/Privatisierung
B2	Fragebogen-Pretest	ja	10	ja	14	20	Berlin	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Medizin- & Labortechnik	Ausgründung/Privatisierung
B3	Fragebogen-Pretest	ja	7	ja	12	12	Berlin	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Medizin- & Labortechnik	Ausgründung/Privatisierung
B4	unvollständiges Fragebogen-Interview	ja	25	ja	28	25	Berlin	Industrie	Metallbe- & -verarbeitung	Reprivatisierung
B5	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	32	ja	49	105	Berlin	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Umweltdienstleistungen	echte Neugründung
B6	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	37	ja	53	61	Berlin	Industrie	Elektro- & Funktechnik	Ausgründung/Privatisierung

B7	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	6	ja	10	8	Berlin	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Computer- & Software-dienstleistungen	echte Neugründung
B8	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	44	ja	35	41	Berlin	Industrie	Stahl-, Werkzeug- & Maschinenbau	Ausgründung/Privatisierung
B9	Fragebogen-Pretest	ja	62	ja	43	37	Berlin	Industrie	Nahrungs- & Genussmittelindustrie	Reprivatisierung
B10	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	24	ja	11	17	Berlin	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Umweltdienstleistungen	Ausgründung/Privatisierung
B11	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	44	ja	40	35	Berlin	Handwerk	Elektro- & Funktechnik	Ausgründung/Privatisierung
C1	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	10	12	Chemnitz	Industrie	Metallbe- & -verarbeitung	Ausgründung/Privatisierung
C2	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	56	ja	65	70	Chemnitz	Industrie	Medizin- & Labortechnik	Reprivatisierung
C3	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	21	ja	16	13	Chemnitz	Industrie	Holz- & Möbelindustrie	Ausgründung/Privatisierung
C4	unvollständiges Fragebogen-Interview	ja	15	ja	28	39	Chemnitz	Industrie	Metallbe- & -verarbeitung	echte Neugründung
C5	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	23	ja	29	29	Chemnitz	Industrie	Druckgewerbe & Papierherstellung	echte Neugründung
C6	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	39	ja	48	50	Chemnitz	Industrie	Metallbe- & -verarbeitung	Ausgründung/Privatisierung
C7	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	59	ja	49	50	Chemnitz	Industrie	Elektro- & Funktechnik	Reprivatisierung
C8	vollwertiges Fragebogen-Interview	ja	10	ja	15	20	Chemnitz	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Umweltdienstleistungen	echte Neugründung
C9	Interview nicht zustande gekommen*	ja	48	ja	27	17	Chemnitz	Industrie	Nahrungs- und Genussmittelindustrie	Ausgründung/Privatisierung
ST1	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	17	17	Südthüringen	Industrie	Stahl-, Werkzeug- & Maschinenbau	Ausgründung/Privatisierung
ST2	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	52	50	Südthüringen	Industrie	Metallbe- & -verarbeitung	Ausgründung/Privatisierung
ST3	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	12	18	Südthüringen	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Elektro- & Funktechnik	echte Neugründung
ST4	unvollständiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	112	134	Südthüringen	Industrie	Metallbe- & -verarbeitung	Ausgründung/Privatisierung

ST5	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	7	7	Südthüringen	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Medizin- & Labortechnik	echte Neugründung
ST6	unvollständiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	22	30	Südthüringen	Industrie	Stahl-, Werkzeug- & Maschinenbau	Ausgründung/Privatisierung
ST7	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	45	46	Südthüringen	Industrie	Metalbearbeitung	Ausgründung/Privatisierung
ST8	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	16	15	Südthüringen	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Elektro- & Funktechnik	Ausgründung/Privatisierung
ST9	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	33	35	Südthüringen	Industrie	Stahl-, Werkzeug- & Maschinenbau	Ausgründung/Privatisierung
ST10	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	65	65	Südthüringen	Industrie	Metalbearbeitung	Ausgründung/Privatisierung
ST11	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	225	217	Südthüringen	Industrie	Glasindustrie	Ausgründung/Privatisierung
ST12	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	11	12	Südthüringen	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Medizin- & Labortechnik	echte Neugründung
ST13	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	72	80	Südthüringen	Handwerk	Medizin- & Labortechnik	Ausgründung/Privatisierung
ST14	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	58	73	Südthüringen	Industrie	Metalbearbeitung	Ausgründung/Privatisierung
ST15	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	165	180	Südthüringen	Industrie	Glasindustrie	Ausgründung/Privatisierung
ST16	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	15	7	Südthüringen	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Medizin- & Labortechnik	echte Neugründung
ST17	unvollständiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	11	10	Südthüringen	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Elektro- & Funktechnik	Ausgründung/Privatisierung
ST18	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	79	115	Südthüringen	Industrie	Metalbearbeitung	Ausgründung/Privatisierung
ST19	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	142	171	Südthüringen	Industrie	Nahrungs- & Genussmittelindustrie	Reprivatisierung
ST20	unvollständiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	61	74	Südthüringen	Industrie	Metalbearbeitung	echte Neugründung
ST21	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	40	46	Südthüringen	Industrie	Metalbearbeitung	echte Neugründung
ST22	Improvisiertes Interview (Fragebogen als Leitfaden)	nein	-	ja	15	in Insolvenz	Südthüringen	Handwerk	Elektro- & Funktechnik	Ausgründung/Privatisierung



ST23	improvisiertes Interview (Fragebogen als Leitfaden)	nein	-	ja	220	230	Südthüringen	Industrie	Elektro- & Funktechnik	Ausgründung/ Privatisierung
NT1	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	12	10	Nordthüringen	Industrie	Holz- & Möbelindustrie	Ausgründung/ Privatisierung
NT2	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	30	34	Nordthüringen	Handwerk	Elektro- & Funktechnik	Ausgründung/ Privatisierung
NT3	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	22	34	Nordthüringen	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Medizin- & Labortechnik	Ausgründung/ Privatisierung
NT4	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	70	50	Nordthüringen	Industrie	Metalbe- & -verarbeitung	Ausgründung/ Privatisierung
NT5	unvollständiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	169	160	Nordthüringen	Industrie	Elektro- & Funktechnik	Ausgründung/ Privatisierung
NT6	Fragebogen-Pretest	ja	-	ja	145	150	Nordthüringen	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Umweltdienstleistungen	Ausgründung/ Privatisierung
NT7	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	20	20	Nordthüringen	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Stahl-, Werkzeug- & Maschi- nenbau	Ausgründung/ Privatisierung
OT1	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	62	57	Ostthüringen	Industrie	Stahl-, Werkzeug- & Maschi- nenbau	Ausgründung/ Privatisierung
OT2	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	175	176	Ostthüringen	Industrie	Nahrungs- & Genußmittelindustrie	echte Neugründung
OT3	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	18	18	Ostthüringen	Industrie	Metalbe- & -verarbeitung	echte Neugründung
MT1	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	45	57	Mittelthüringen	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Elektro- & Funktechnik	echte Neugründung
MT2	unvollständiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	35	40	Mittelthüringen	qualifizierte, unternehmensbezogene Dienstleistungen	Medizin- & Labortechnik	Ausgründung/ Privatisierung
MT3	vollwertiges Fragebogen-Interview	nein	-	ja	45	36	Mittelthüringen	Handwerk	Medizin- & Labortechnik	echte Neugründung
MT4	improvisiertes Interview (Fragebogen als Leitfaden)	nein	-	ja	15	15	Mittelthüringen	Industrie	Metalbe- & -verarbeitung	Reprivatisierung

\* Die Abfrage der Beschäftigtenzahlen schloß die Zahl der Lehrlinge im Betrieb ausdrücklich aus.

\*\* Obwohl mit dem Geschäftsführer dieses Betriebes kein Interview geführt wurde (freundliche Verweigerung), wird dieser Fall der Vollständigkeit halber trotzdem hier aufgeführt. Die Sekretärin, die beim terminvereinbarenden Telefongespräch die Absage des Geschäftsführers mitteilte, gab auf Nachfrage den aktualisierten Beschäftigungsstand bekannt – für die Nacherhebung eine sehr wertvolle Information, weil damit Entwicklungslinien erkennbar werden. Somit wird dieser Fall nur dann berücksichtigt, wenn es alleine um den Personalstand und dessen Verlauf geht.

## 8.4 Charakterisierung der Stichprobe aus der Lehrforschungserhebung

Abbildung 8.1: Übersicht über die Altersverteilung der untersuchten Kohorten [LF 2000]

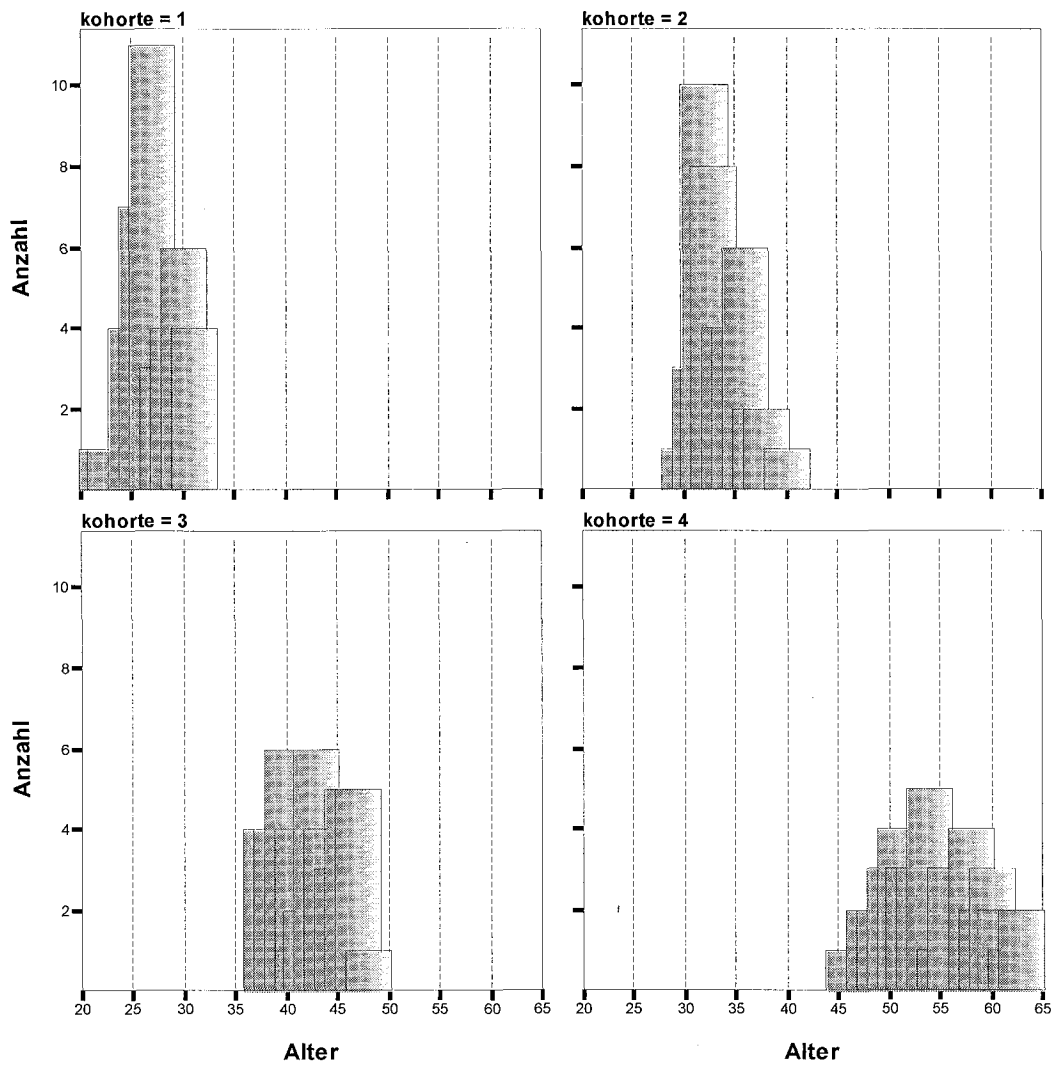


Tabelle 8.2: Aktueller Erwerbsstatus der Befragten nach Alterskohorte und Geschlecht [LF 2000]

		Kohorte								Gesamt	
		I		II		III		IV			
		m	w	m	w	m	w	m	w	m	w
Erwerbs-status	erwerbstätig	14	10	17	12	18	16	14	16	63	54
	ABM	-	1	-	2	-	1	1	1	1	5
	Rentner	-	-	-	-	1	-	2	2	3	2
	arbeitslos	-	3	2	3	1	6	3	3	6	15
	Umschulung	-	-	1	1	-	-	-	-	1	1
	(noch) in einer Ausbildung	7	3	-	1	-	-	-	-	7	4
	Erziehungsurlaub	-	2	-	1	-	-	-	-	-	3
	Hausfrau	-	1	-	1	-	-	-	-	-	2
	sonstiges	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Gesamt		21	20	20	21	20	24	20	22	81	87
					21						

Tabelle 8.3: Aktueller Sozialversicherungsstatus der Befragten nach Alterskohorte und Geschlecht [LF 2000]

		Kohorte								Gesamt	
		I		II		III		IV			
		m	w	m	w	m	w	m	w	m	w
Sozialversiche- rungsstatus	Arbeiter	5	2	7	-	12	3	5	3	29	8
	Angestellter	9	8	9	15	7	18	13	11	38	52
	Beamter	1	3	1	3	-	3	1	1	3	10
	Selbständiger	1	-	1	-	-	-	1	4	3	4
	Sonstiger	4	3	2	3	-	-	-	1	6	7
Gesamt		20	16	20	21	19	24	20	20	79	81

Tabelle 8.4: Aktueller Beschäftigungssektor der Befragten nach Alterskohorte und Geschlecht [VW 2000]

		Kohorte								Gesamt	
		I		II		III		IV			
		m	w	m	w	m	w	m	w	m	w
Beschäftigungs- sektor	verarbeitendes Gewerbe/Handwerk	6	4	8	-	11	3	3	-	28	7
	öffentlicher Dienst	3	4	4	4	4	7	4	7	15	22
	Dienstleistung/Handel	5	2	3	6	2	5	4	5	14	18
	selbständig		-	1	-		-	1	3	2	3
	sonstiges		-	1	4	1	1	3	1	5	6
Gesamt		14	10	17	14	18	16	15	16	64	56